



# **GESUNDHEITSMANAGEMENT IN SCHULEN – EIN HANDLUNGSLEITFADEN**

**Aufbauend auf den Erfahrungen aus GESUND LEBEN LERNEN**





- 4 Einleitung**
- 6 Einführung in den Handlungsleitfaden  
– eine Gebrauchsanleitung**
- 8 1. Grundsätze schulischer Gesundheitsförderung  
– Grundlage für das weitere Vorgehen**
  - 12 1.1 Gesundheitsförderung durch ein schulisches Gesundheitsmanagement stärken
  - 14 1.2 Schulisches Gesundheitsmanagement als Lernprozess
- 16 2. Gesundheitsmanagement dauerhaft installieren  
– Worauf kommt es an?**
  - 20 2.1 Auf dem Weg zur gesundheitsförderlichen Schule  
– Entwicklungsfelder gestalten
  - 22 2.2 Schritte zur nachhaltigen Entwicklung
  - 24 2.3 Beispiel eines gesundheitsförderlichen Entwicklungsprozesses  
an einer Schule – eine Momentaufnahme
- 27 3. Gesundheitsmanagement dauerhaft installieren  
– Unterstützungsangebote nutzen**
  - 28 3.1 Das Programm GESUND LEBEN LERNEN
  - 32 3.2 Die Zusammenarbeit in Netzwerken – voneinander profitieren
- 35 Fazit**
- 37 Glossar**
- 38 Links**
- 44 Weiterführende Literatur**
- 46 Kooperationspartner**
- 47 Impressum**

## EINLEITUNG

Eine Schule, in der sich alle wohlfühlen, in der wertschätzend miteinander umgegangen wird, eine angenehme Atmosphäre herrscht und ein positives Schulklima besteht – das wünschen sich die meisten von uns. Ziel sollte sein, als Teil von Schulentwicklung die Erziehungs- und Bildungsarbeit mit der Gesundheit so zu verbinden, dass sie sich gegenseitig ergänzen und unterstützen – Gesundheit wird zu einem wichtigen Wegbereiter für den Erziehungs- und Bildungserfolg an der Schule. Dieser Handlungsleitfaden soll Sie auf dem Weg zu einer solchen Schule begleiten und unterstützen.

Dem Leitfaden liegt die Auffassung zugrunde, dass das Spektrum der Gesundheitsförderung in Schule weitreichend ist und vielfältige Handlungsfelder einschließt. Vieles hängt zusammen und steht in Wechselwirkung zueinander. Organisatorische und bauliche Maßnahmen können genauso wirksam einen Beitrag zum Wohlbefinden leisten, wie gezielte verhaltenspräventive Maßnahmen auf der Ebene der Arbeitenden und Lernenden selbst. Insgesamt zeigt sich, dass Gesundheitsförderung als Querschnittsaufgabe für Schulen eine Chance und Herausforderung zugleich darstellt – ganz im Sinne des Orientierungsrahmens *Schulqualität*. Idealerweise sind an dieser Aufgabe alle in Schule wirkenden Akteur\*innen beteiligt. Kein Bereich innerhalb der Schulen ist für Gesundheitsförderung ausgeklammert.

Auf dem Weg in Richtung einer solchen gesundheitsförderlichen Schule wird mit dem Handlungsleitfaden eine Strategie verfolgt, die im Kleinen ansetzt. Viele kleine Schritte, die vor Ort gemacht werden, verändern die Schule zum Positiven. Im Laufe der Zeit ent-

steht bei den Beteiligten ein Bewusstsein, dass die ergriffenen Maßnahmen dem Ziel dienen, das Wohlbefinden aller in Schule zu steigern. Je ausgeprägter dieses Bewusstsein bei den Beteiligten ist, umso größer ist die Bereitschaft zur Teilhabe und Unterstützung von Maßnahmen, um Strukturen für eine gesundheitsförderliche Schulentwicklung entstehen zu lassen.

Der Handlungsleitfaden gliedert sich in drei Teile. **Im ersten Teil** finden Sie zunächst fachliche Informationen und Prinzipien der schulischen Gesundheitsförderung. Dabei wird der Blick auf den Aufbau eines systematischen Gesundheitsmanagements für eine gesundheitsförderliche Schule gerichtet. Zudem wird darauf eingegangen, wie gesunde Schulentwicklung als Lernprozess funktionieren und dadurch eine Weiterentwicklung der Schule erreicht werden kann.

**Im zweiten Teil** geht es um Möglichkeiten, wie Gesundheitsmanagement dauerhaft installiert werden kann. Dabei wird der Steuerungsgrup-

pe als wichtiges Instrument ein besonderer Wert zugesprochen. Zudem werden Methoden aufgezeigt, wie Ursachen von Belastungen analysiert werden können und welche Unterstützungsangebote für die Umsetzung von Maßnahmen zur Verfügung stehen.

Im dritten Teil des Handlungsleitfadens wird Ihnen das *Programm* **GESUND LEBEN LERNEN** (GLL) vorgestellt. Das Programm unterstützt niedersächsische Schulen darin, sich gesundheitsförderlich zu entwickeln und beschäftigt sich mit den Fragen: Wie lässt sich das Unterstützungsangebot gezielt für die eigene gesundheitsförderliche Schulentwicklung nutzen? Welche Unterstützung wird den Schulen konkret geboten? Welche Beispiele gibt es aus der Praxis teilgenommener GLL-Schulen? Was muss eine Schule tun, um an GLL teilnehmen zu können? Außerdem werden die GLL-Netzwerke vorgestellt. Im Fokus stehen dabei die folgenden Fragen: Welches Ziel wird mit den GLL-Netzwerken verfolgt? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit innerhalb der Netzwerke? Wie können teilnehmende Schulen von der Netzwerkarbeit profitieren?

Zentrale Begriffe sind im Text *kursiv* gekennzeichnet und werden im Glossar näher beschrieben.

Die im Leitfaden gegebenen strukturelle Empfehlungen und Anregungen beziehen sich dabei auf langjährige Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Programm **GESUND LEBEN LERNEN**.

---

**Die Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V. wünscht Ihnen beim Lesen viele interessante Ideen, neue Denkanstöße und einen guten Start in eine gesundheitsförderliche Schulentwicklung.**

# EINFÜHRUNG IN DEN HANDLUNGSLEITFADEN

## – EINE GEBRAUCHSANLEITUNG

Der Handlungsleitfaden soll Schulen auf ihrem Weg in Richtung einer gesundheitsförderlichen Schulentwicklung Orientierung geben. Als *Ziel* wird eine Schule definiert, die ein positives Schulklima herstellt und dieses bewahrt, die Beziehungen aufmerksam im Blick behält und das Wohlbefinden aller Beteiligten beachtet. In Richtung dieses Zieles können unterschiedliche Wege beschritten werden.

Mit Hilfe des Leitfadens können sich die Schulen auf ihrem Weg zur gesundheitsförderlichen Schule verorten: An welcher Stelle befinden wir uns? Ist der eingeschlagene Weg richtig? Nutzen wir Unterstützungsangebote, die uns helfen, dem Ziel näher zu kommen? Welche Strukturen für ein Gesundheitsmanagement sind bereits an unserer Schule vorhanden und welche sollten noch aufgebaut werden? Kommen Instrumente des Projektmanagements zum Einsatz?

### • **An wen richtet sich der Leitfaden?**

Der Leitfaden richtet sich an diejenigen im Setting Schule, die Anregungen und Ideen für eine nachhaltige, gesundheitsförderliche Schulentwicklung sammeln, die für den Aufbau eines schulischen Gesundheitsmanagements aufgeschlossen sind und an der Vision einer gesundheitsförderlichen Schule mitarbeiten wollen. Dabei kann es sich um Personen aus der Schulleitung handeln, um Lehrkräfte oder andere, in Schule tätige Personen, bis hin zu Eltern.

### • **Welches Ziel ist mit dem Leitfaden verbunden?**

Der Leitfaden soll den Schulen als Hilfe beim Aufbau der Strukturen für eine gesundheitsförderliche Schulentwicklung dienen. Schulen haben hiermit die Möglichkeit, jederzeit einen Abgleich mit den Prozessen vor Ort vorzunehmen: Welche Strukturen sind bereits aufgebaut? An welchen Stellen braucht es besondere Aufmerksamkeit? Welche Ideen lassen sich nutzen? Der Leitfaden ist in gewisser Weise eine Art Handbuch und soll den Schulen Orientierung bei einem Strukturaufbau für Gesundheitsförderung geben. Er soll dazu beitragen, Potentiale der Gesundheitsförderung aufzuzeigen, einen blinden Aktivismus („Projektitis“) zu verhindern, planvolles Handeln zu fördern, Strukturen aufzubauen und Nachhaltigkeit zu fördern.

- **Wie sind die Kapitel aufgebaut?**

Am Anfang eines jeden Kapitels sind Fragen aufgeführt. Sie dienen als Reflexionshilfe, erleichtern das Einstimmen auf das Thema und fokussieren auf inhaltliche Schwerpunkte. Am Ende der Kapitel findet sich ein Kasten, in dem Tipps aufgeführt sind. Schulen sollen so eine praktische Hilfe haben und direkt von den Erfahrungen der vielen GLL-Schulen profitieren, die in den Leitfaden mit eingeflossen sind.

Schulen, die noch am Anfang stehen, finden im ersten Abschnitt eine Grundlage für die gesundheitsförderliche Schulentwicklung. Zum besseren Verständnis werden grundlegende Themen und Ideen dargestellt und Begriffe im Glossar aufgegriffen.

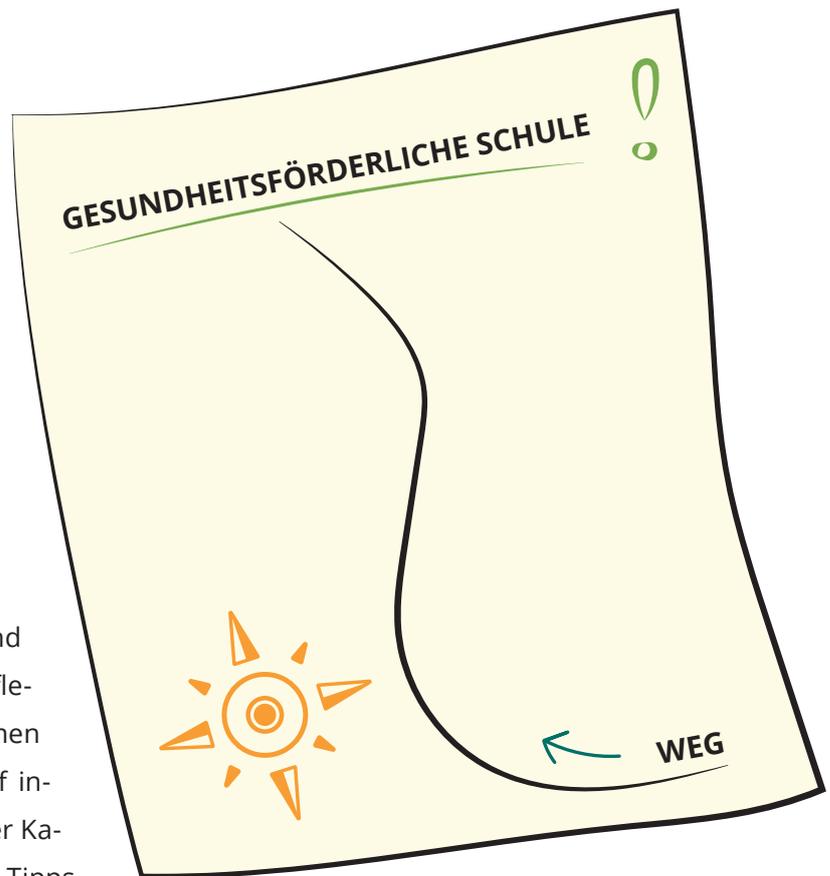


ABB. 1: Wegweiser der gesundheitsförderlichen Schule

---

**So, wie ein Kompass die Nordrichtung anzeigt, soll auch der Handlungsleitfaden Orientierung geben auf dem Weg zur gesundheitsförderlichen Schule**

# 1. GRUNDSÄTZE SCHULISCHER GESUNDHEITSFÖRDERUNG – GRUNDLAGE FÜR DAS WEITERE VORGEHEN

## Reflexionshilfen

- Welches Verständnis von Gesundheit liegt dem Leitfaden zugrunde?
- Was heißt eigentlich Gesundheitsförderung genau?
- Was ist mit dem „salutogenen Blick“ gemeint?
- Wann ist schulische Gesundheitsförderung am erfolgreichsten?

Damit eine gesundheitsförderliche *Schulentwicklung* stattfinden kann, braucht es genügend Verbündete/Mitstreiter\*innen. Wichtig ist, alle Personengruppen in der Schule für die Thematik zu sensibilisieren. Dabei ist die Aufgeschlossenheit für Gesundheitsförderung oft vom Zeitpunkt abhängig. Lehrkräfte können dann besonders aufgeschlossen sein, wenn Grenzsituationen hinsichtlich der Belastbarkeit erfahren wurden. Dies kann beispielsweise nach Phasen großer Arbeitsdichte der Fall sein. Dabei kann die Erkenntnis erwachsen, dass es so „nicht weiter geht“ und *Maßnahmen* zum Gesundbleiben ergriffen werden müssen. Aber auch bei aktuellen Fällen von Gewalt bzw. Mobbing unter Schüler\*innen kann die Bereitschaft an einer Schule wachsen, sich für Gesundheitsförderung zu öffnen. Ebenso kann es der Schulhof sein, der nicht genügend Gelegenheiten für Bewegung bietet oder die „störungsfreie Pause“. Dies sind Situationen, die dazu einladen, für Gesundheitsförderung zu sensibilisieren und Verbündete/Mitstreiter\*innen zu gewinnen (siehe Abb. 5 auf S. 20).

Potentiale der schulischen Gesundheitsförderung sind im Setting Schule zu identifizieren und müssen der Schulöffentlichkeit erfahrbar gemacht werden. Um möglichst viele Schulkollegen\*innen für eine aktive Mitgestaltung des Themas begeistern und gewinnen zu können, ist es elementar, ihnen die Potentiale einer gesundheitsförderlichen Schulentwicklung immer wieder aufzuzeigen. Dazu bietet sich ein „Schwarzes Brett“ im Lehrerzimmer genauso an wie das „Flurgespräch“, die Internetseite der Schule oder ein Informationsschreiben an die Schulöffentlichkeit. Darüber hinaus sollte an einer Schule ein möglichst breiter Konsens über das Verständnis von Gesundheit bestehen.

Zentrales Ziel ist es, das Wohlbefinden aller *Beteiligten* in Schule zu steigern.

**UNSER VERSTÄNDNIS VON GESUNDHEIT** ist ein dynamisches:

**Gesundheit ist eine „dynamische Balance“ und ein „Prozess zielgerichteter präventiver und protektiver Handlungen“.**

Das heißt, wir betrachten Gesundheit als ein dynamisches Konstrukt, das nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen umfasst, sondern vielmehr einen Zustand von körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden beschreibt (WHO). Dieses Konstrukt unterliegt ständigen Umwelteinflüssen – Ressourcen und Stressoren – die es im Gleichgewicht zu halten gilt, um Gesundheit zu erhalten.

zurück auf Antonovsky (1987,1997), der sich die Frage stellte, warum manche Menschen – trotz vieler potenziell gesundheitsgefährdender Einflüsse – gesund bleiben bzw. worin das Besondere in Menschen liegt, die trotz extremer *Belastung* nicht krank werden? Antonovsky sieht Gesundheit nicht als einen absoluten Zustand an, vielmehr geht er von einem „Gesundheits-Krankheits-Kontinuum“ aus.

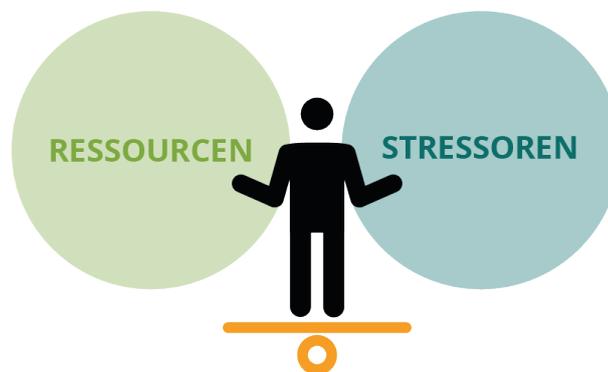


ABB. 2: Gesundheit als dynamische Balance

Eingebettet ist die Vorstellung von Gesundheit als Balanceakt in das **KONZEPT DER SALUTOGENESE**. Für unser Verständnis von *Gesundheit* ist die *Salutogenese* elementar und bildet gewissermaßen die Grundlage unseres gesundheitsförderlichen Wirkens. Aus einer salutogenetischen Sichtweise ergibt sich ein Perspektivenwechsel weg von den krankmachenden Faktoren hin zu der Suche nach Bedingungen für Gesundheit. Der Ansatz der Salutogenese (Begriff leitet sich vom lateinischen „Salus“ = Unverletzlichkeit, Heil, Glück und vom griechischen „Genese“ = Entstehung ab) geht

An welcher Stelle des Kontinuums sich ein Individuum befindet, hängt von den biologischen, psychischen und gesellschaftlichen Risiken ab. Aus diesen Risiken resultieren Stressoren, die im Individuum Spannungszustände auslösen und die Gesundheit beeinträchtigen können. Andererseits können *Ressourcen* und Handlungsmöglichkeiten, über die ein Individuum verfügt, die Wirkung von Risiken mildern.

Bildhaft vorstellen lässt sich Gesundheit als „dynamische Balance“ anhand einer Person, die auf einem Wackelbrett (Balance Bord) balanciert.

Auf die Person wirken einerseits Anforderungen und Belastungen ein, andererseits stehen ihr aber auch ausgleichend Ressourcen zur Entlastung zur Verfügung. Diese Ressourcen sind abhängig von der Lebenssituation, den Umständen, in denen sich die Person befindet. Diese dynamische Balance gilt für alle in Schule wirkenden Personen, seien es die Schüler\*innen, Lehrkräfte und Schulleitung, die in Schule wirken und letztlich auch die Eltern. Ziel ist es, mit schulischer Gesundheitsförderung auf diesen individuellen Balanceakt positiven Einfluss zu nehmen. Verhaltenspräventive Maßnahmen, die am Gesundheitsverhalten des Einzelnen ansetzen, sind hier genauso wirksam wie verhältnispräventive Maßnahmen, die die schulischen Rahmenbedingungen verbessern. Alle Maßnahmen dienen dem Ziel, das *Wohlbefinden* aller Beteiligten in Schule zu stärken, damit der individuelle Balanceakt gelingt.

Schulische Gesundheitsförderung ist dabei am erfolgreichsten, wenn nach dem *Settingansatz* gearbeitet wird, d.h., dass direkt in der Lebenswelt Schule angesetzt wird und die Beteiligten der Schule an den Themen arbeiten, die sie für sich als wichtig erachten.

Die wichtigsten Akteur\*innen in diesem Entwicklungsprozess sind folgende Gruppen:

- Schüler\*innen
- Schulleitung, Lehrkräfte, Mitarbeiter\*innen
- Eltern

## SCHULE GEMEINSAM ENTWICKELN

Schulen unterliegen ständigen Veränderungsbedarfen und müssen sich diesen anpassen. Dabei kann die Schule die notwendigen Anpassungen in einem gesundheitsförderlichen Sinne aktiv mitgestalten. Änderungsmaßnahmen sollten dabei immer hinsichtlich ihrer gesundheitlichen Auswirkungen geprüft werden.

Hierbei ist die Vorstellung hilfreich, dass die Beteiligten im übertragenen Sinne eine „**SALUTOGENE BRILLE**“ aufsetzen können.



Mit einer solchen virtuellen Brille findet ein prüfender Blick statt:

- Lassen sich durch die angedachte Maßnahme Ressourcen aufbauen?
- Werden Belastungen reduziert?

Wenn die angedachte Maßnahme diesem „**SALUTOGENEN BLICK**“ nicht standhält, sollte die Umsetzung der Maßnahme noch einmal überdacht werden. Das langfristige, visionäre Ziel ist, dass alle Beteiligten in der Schule eine solche salutogene Sichtweise verinnerlicht haben. Die Gesundheitsförderung durchdringt die gesamte Schule bzw. das Schulleben – Schulentwicklung findet in salutogenem Sinne statt.

Alle Bereiche der Schulen können Thema und Ziel der Umgestaltung sein. Es gibt Schulen, die sich zu Beginn besonders auf die Gesundheit von Schüler\*innen fokussieren, andere, die den Schwerpunkt vorwiegend auf die Gesundheit der Lehrkräfte und der anderen Beschäftigten legen.

In der Gesundheitsförderung gibt es verschiedene Vorgehensweisen: Bei der klassischen Form werden überwiegend Einzelmaßnahmen durchgeführt, die oft eher nebeneinander bestehen, anstatt integriert und verzahnt ein Ziel zu verfolgen. So werden z. B. Kurse zur Förderung der Konzentration für Schüler\*innen oder Entspannungskurse für die Lehrkräfte angeboten. Dadurch ändert sich jedoch oftmals nur für kurze Zeit und nicht langfristig etwas im Verhalten der „Beschulten“. Das eigentliche Problem dieser beiden Zielgruppen hat vielleicht einen ganz anderen Ursprung. So könnte die schlechte bauliche Substanz der Räume und die damit einhergehende lange Nachhallzeit der Grund für den hohen Lärmpegel sein, der sich u.a. negativ auf die Konzentrationsfähigkeit der Schüler\*innen sowie auf die nervliche Substanz der Lehrkräfte auswirkt.

Verständlicherweise sind Maßnahmen, die zeitnah umsetzbar sind und einen schnellen Erfolg versprechen, sehr verlockend. Es muss jedoch immer geprüft werden, inwieweit die *Interventionen* zu einer nachhaltigen Verbesserung führen.

#### TIPPS

- Nutzen Sie vielfältige Gelegenheiten, um möglichst viele in Ihrer Schule für eine nachhaltige gesundheitsförderliche Schulentwicklung zu sensibilisieren. Sprechen Sie darüber!
- Blicken Sie auf das, was an Schulentwicklung stattfindet, mit der „salutogenen Brille“.

## 1.1 GESUNDHEITSFÖRDERUNG DURCH EIN SCHULISCHES GESUNDHEITSMANAGEMENT STÄRKEN

### Reflexionshilfen

- Warum sollte die Etablierung eines schulischen Gesundheitsmanagements das langfristige Ziel von Schule sein?
- Worin unterscheidet sich ein Gesundheitsmanagement von der Gesundheitsförderung?
- Welche Voraussetzungen braucht es für ein funktionierendes schulisches Gesundheitsmanagement?

Um die *Nachhaltigkeit* und Wirksamkeit im Bereich der Gesundheitsförderung zu verbessern, geht man beim Ansatz des schulischen Gesundheitsmanagements systematisch und geplant vor. Eine umfassende Ursachenanalyse der Belastungen sowohl von Mitarbeiter\*innen als auch der Schüler\*innen bildet daher die Basis für die zielgerichtete Planung von Maßnahmen und Lösungen. Dadurch entstehen nicht nur Verbesserungsvorschläge auf der Ebene des Verhaltens der einzelnen Personen (*Verhaltensprävention*), sondern auch auf der Ebene der Rahmenbedingungen und schulischen Gegebenheiten (*Verhältnisprävention*).

### Gesundheitsförderung

„Gesundheitsförderung zielt auf den Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass so-

wohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. sie verändern können. In diesem Sinne ist die Gesundheit als wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel“ (*Ottawa-Charta* für Gesundheitsförderung der Weltgesundheitsorganisation, WHO, 1986).

Innovative schulische Gesundheitsförderung verbessert nicht nur Gesundheit und Wohlbefinden aller am Schulleben beteiligten Gruppen und beugt somit kostenintensiven Gesundheitsbeeinträchtigungen vor, sondern trägt auch zur Weiterentwicklung der Schule und ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags bei.

### Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement ist der Einstieg in Veränderungsprozesse einer Organisation, um diese zu einem gesundheitsfördernden Lebensraum zu entwickeln, indem Ressourcen gefördert und Belastungen abgebaut werden.

Gesundheitsmanagement orientiert sich an den Instrumenten der Projekt- und Organisationsentwicklung (z. B. SMARTe Ziele, *Meilensteine*, Balanced Scorecard, Interviews, Befragungen ...) und geht zielgerichtet, systematisch sowie nachhaltig vor. *Gesundheitsmanagement in Schulen* bedeutet, Gesundheit systematisch und zielgerichtet bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Bereichen der Schule zu berücksichtigen.

Die Grundlage für den Ansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagements bilden die folgenden Prinzipien, die sich bei der praktischen Umsetzung von Gesundheitsmanagement in Schulen als „Erfolgsfaktoren“ herausgestellt haben.

- **Ganzheitlichkeit:**

Gesundheitsmanagement berücksichtigt Arbeits- und Lernbedingungen, individuelle Verhaltensweisen und die Verhältnisse der Organisation. Die individuellen Gesundheitspotentiale werden weiterentwickelt, Belastungen reduziert.

- **Partizipation:**

Gesundheitsmanagement erfordert die Beteiligung und Mitarbeit aller Gruppen in der Organisation. Eine erfolgreiche Beteiligung setzt Transparenz voraus.

- **Integration:**

Gesundheit ist ein Organisationsziel, das bei allen Entscheidungen mitbedacht wird, in alle internen Programme und Konzepte eingebunden wird und Aufnahme in das *Leit-*

*bild* und den Alltag der Organisation findet. Es findet Aufnahme in Konzeption und *Leitbild* der Institution.

- **Projektmanagement:**

Gesundheitsmanagement gleicht einem Lernzyklus, bei dem es darauf ankommt, zielgerichtet, geplant und systematisch vorzugehen. Die vier Prinzipien für erfolgreiches Gesundheitsmanagement werden ergänzt durch die Forderung nach einer geschlechtersensiblen Betrachtung der Maßnahmen (Gender Mainstreaming):

- **Gender Mainstreaming:**

Geschlechterdifferenzen werden identifiziert und berücksichtigt, z. B. spezifische Belastungen der Mädchen und Jungen, der Lehrerinnen und Lehrer oder der Väter und Mütter.

### TIPPS

- Passen Sie die Instrumente der Projekt- und Organisationsentwicklung an die Erfordernisse Ihrer Schule an und nutzen Sie diese.
- Prüfen Sie, ob die Prinzipien für erfolgreiches Gesundheitsmanagement bei Ihrem Vorgehen genügend berücksichtigt werden.

## 1.2 SCHULISCHES GESUNDHEITSMANAGEMENT ALS LERNPROZESS

### Reflexionshilfen

- Welche Quellen für Gesundheit gibt es in Schule?
- Welche Ursachen für krankmachende Arbeits- und Lernbedingungen gibt es in Schule?
- Wie kann ganzheitliches Gesundheitsmanagement zu nachhaltigen Veränderungen in Schulen beitragen?

### SCHULENTWICKLUNG ALS LERNPROZESS

Schulische Gesundheitsförderung ist keine zusätzliche Aufgabe für Schulen, sondern Teil der schulischen Selbst- und Weiterentwicklung. Deshalb muss Gesundheitsförderung im täglichen Kerngeschäft der Schule, in Unterricht, Erziehung, Lehren und Lernen, verankert sein.

Präventive und gesundheitsfördernde Arbeit in der Schule ist eingebettet in ein Gesamtkonzept, das Schulentwicklung, Qualität der Schule und Gesundheit sinnvoll und sich gegenseitig unterstützend verbindet.

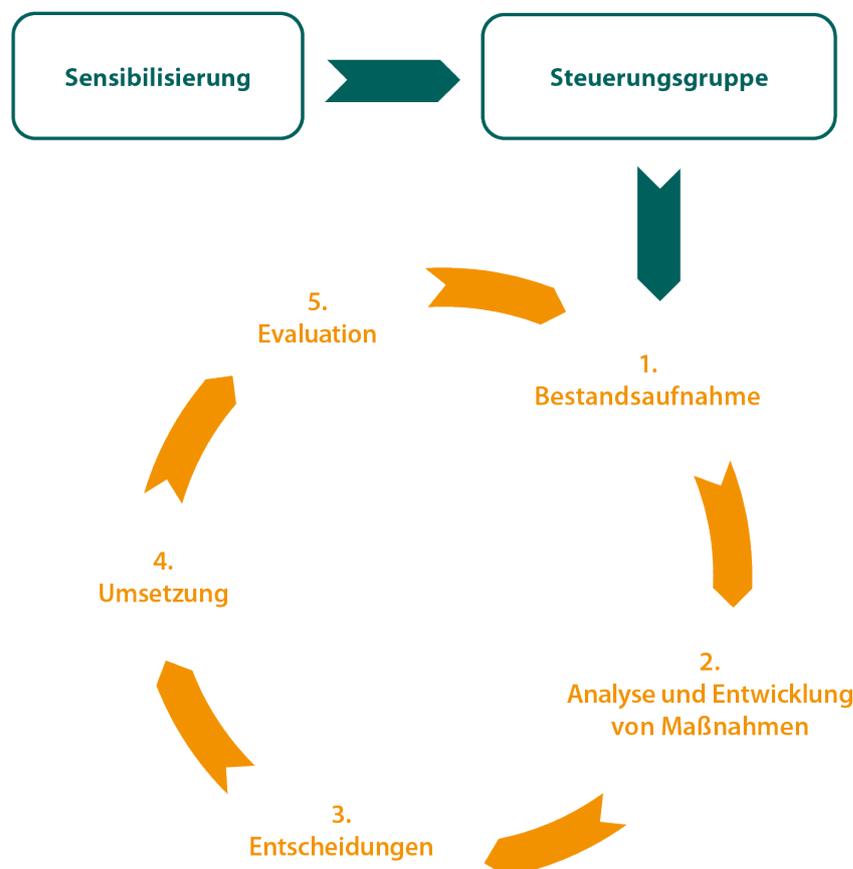


ABB. 3: Public Health Action Cycle (PHAC)

Diese Handreichungen bieten den niedersächsischen Schulen Hilfen für die Erstellung eines Konzepts zum Aufbau ihres schulinternen Gesundheitsmanagements. Gesunde Schulentwicklung wird dabei als Lernprozess aufgefasst, der aus den folgenden Schritten besteht (siehe ABB. 3).

Bei den einzelnen Schritten ist immer wieder auf die Beteiligung und Einbindung der Betroffenen zu achten. Perspektiven und Problemstellungen beteiligter Gruppen können bei der Bestandsaufnahme beispielsweise durch Befragung oder in Workshops ermittelt werden. Ebenso wichtig ist es, dass die Betroffenen die Ursachen der Probleme analysieren und anschließend Maßnahmen zu ihrer Lösung entwickeln. Das geschieht in den *Gesundheitszirkeln*, welche im späteren Verlauf noch erläutert werden.

### **Ursachen für krankmachende Arbeits- und Lernbedingungen**

Arbeits- und Lernorganisation in einer Schule können wesentliche Quellen für Gesundheit und Krankheit sein. Schlechte, krankmachende Arbeits- und Lernbedingungen sind selten zufällig oder schicksalhaft – für sie gibt es konkrete Ursachen, wie z. B:

- ein *Schulklima* ohne gegenseitige Wertschätzung
- unprofessionelles Führungsverhalten
- starre hierarchische Strukturen
- undurchschaubare Kommunikations- und Informationsstrukturen
- mangelnde Transparenz bei Entscheidungen
- fehlende Partizipationsmöglichkeiten

### **TIPPS**

- Prozesse, die im Rahmen des „Public Health Action Cycle“ stattfinden, sollten an der Schule ausreichend kommuniziert werden, damit die Schulöffentlichkeit gut informiert ist.
- Eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung ist für ein gutes Schulklima unerlässlich – gehen Sie mit gutem Beispiel voran.
- Prüfen Sie beim Vorgehen, ob die Aspekte für schulische Gesundheitsförderung (siehe Fazit auf S. 35) genügend berücksichtigt werden.

- belastende Arbeitsabläufe
- keine echten Erholungsphasen
- unzulängliche räumliche Bedingungen (Lärm, Licht, Luft ...).

### **Aber... diese Ursachen sind veränderbar!**

Erfahrungen aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement zeigen, dass man die höchsten Effekte für Gesundheit und individuelles Wohlbefinden erreicht, wenn man

- die Kommunikationsstrukturen verbessert
- eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung aufbaut
- das Schulklima optimiert.

## 2. GESUNDHEITSMANAGEMENT DAUERHAFT INSTALLIEREN – WORAUF KOMMT ES AN?

### Reflexionshilfen

- Was ist bei der Bildung einer Steuerungsgruppe zu beachten?
- Wie setzt sich die Steuerungsgruppe idealerweise zusammen?
- Welche Aufgaben kommen der Steuerungsgruppe zu?
- Worauf ist bei einer Bestandsaufnahme zu achten?

Der erste Schritt zum Aufbau eines dauerhaften Gesundheitsmanagements ist die Installation einer *Steuerungsgruppe*. Sie ist der Motor und das Zentrum des gesamten Entwicklungs- und Veränderungsprozesses. Die optimale Besetzung der Steuerungsgruppe sieht folgendermaßen aus:

Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe muss den Bedingungen und Bedürfnissen der jeweiligen Schule angepasst sein, z. B. ihrer Größe und ihren unterschiedlichen Mitarbeitergruppen (Bundesfreiwillige (Bufdi) in manchen Förderschulen, Schulsozialarbeiter\*innen, Vertreter\*innen von Ausbildungsbetrieben in den Berufsbildenden Schulen).

In Grundschulen muss überlegt werden, wie Schüler\*innen sinnvoll eingebunden werden, so dass sie sich tatsächlich an der Gestaltung von Veränderung beteiligen können.

Die Schule muss also festlegen, wie „ihre“ Steuerungsgruppe aussehen soll, damit sie ihre Aufgaben optimal erfüllen kann.

Allerdings darf keine der in der Schule relevanten Gruppen ausgeschlossen sein, damit das **PRINZIP DER PARTIZIPATION** der Betroffenen gewahrt bleibt und alle Ressourcen und unterschiedlichen Perspektiven zur Problemanalyse und Maßnahmenentwicklung genutzt werden können.

Wichtig ist zudem, dass es eine Person in der Schule gibt, die das *Projekt* schulintern koordiniert. Dabei muss festgelegt werden, wie die Aufgaben dieser Person konkret aussehen. In den Projektschulen von **GESUND LEBEN LERNEN** waren die Koordinator\*innen beispielsweise dafür verantwortlich, die Treffen der Steuerungsgruppe zu organisieren oder die Gesundheitszirkel zu planen.

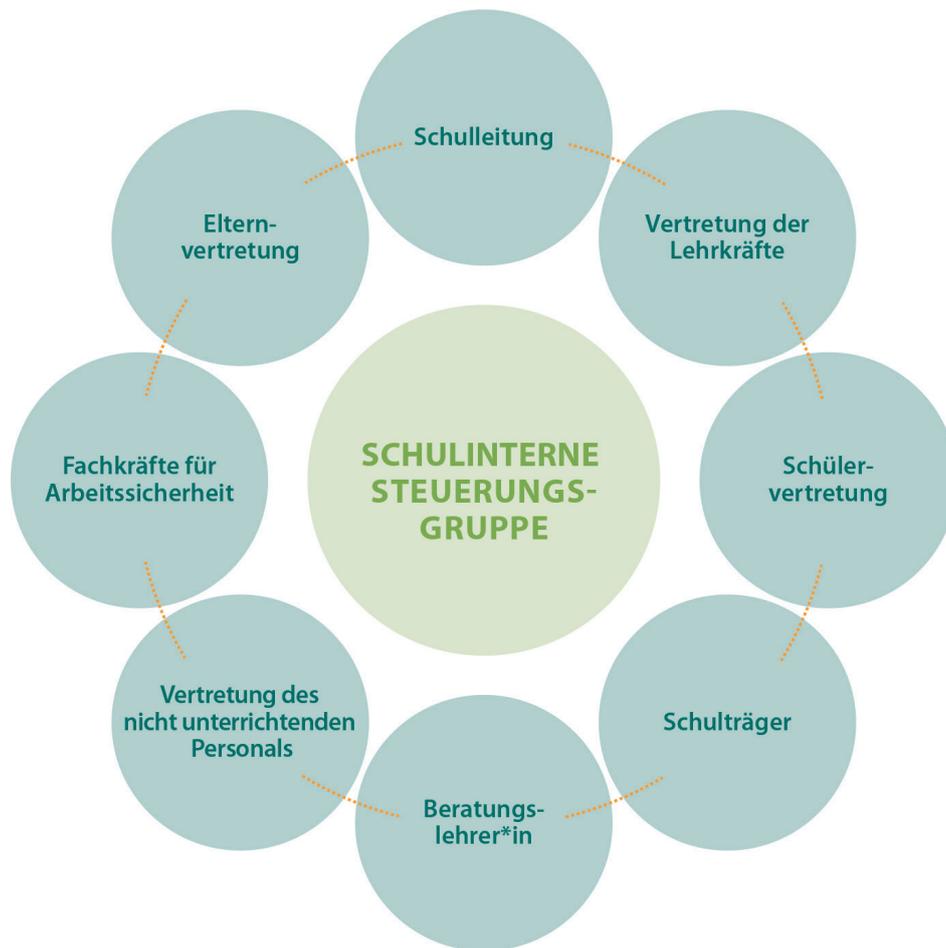


ABB. 4: Schulinterne Steuerungsgruppe

### Die Steuerungsgruppe:

- erhebt zusammen mit den Beteiligten Probleme und wertet diese aus
- entwickelt Strategien und Ziele für das Projekt
- plant einzelne Projektschritte und *Meilensteine*
- initiiert die Ursachenanalyse und die Entwicklung von Maßnahmen
- informiert alle Akteur\*innen in der Schule
- entscheidet über Umsetzung der Maßnahmen
- initiiert die Evaluation der Maßnahmen

### Bestandsaufnahme (siehe Abb. 3):

Am Anfang des Prozesses steht die Bestandsaufnahme in der Schule („Wo stehen wir? Was haben wir schon alles erreicht?“). Dafür und besonders für die Ermittlung des Handlungsbedarfs („Wo haben wir Defizite? Wo müssen wir etwas verändern?“) bieten sich unterschiedliche **ERHEBUNGSINSTRUMENTE** an, u. a.

- Befragungen von Lehrkräften, Schüler\*innen sowie Eltern
- Auswertung von Krankenstand-Statistiken
- Diagnose-Workshops.

Diese Instrumente sind unterschiedlich aufwendig. Deshalb sollten der Arbeitsaufwand (z. B. Erstellung eines Fragebogens und seine Auswertung) und der Ertrag (konkrete Veränderungsschritte sind nach den Wünschen der Befragten planbar) in einem sinnvollen Verhältnis stehen.

Wenn man Schüler\*innen befragen will, gibt es neben dem Fragebogen auch andere Möglichkeiten, z. B. Einsatz von Smartphones, Videokameras, Aufkleben von Plus- und Minuspunkten im Schulgebäude, Zeichnungen bzw. Modelle anfertigen oder Geschichten schreiben lassen.

Bei der Durchführung eines Diagnose-Workshops (Belastungs- und Ressourcenabfrage z. B. im Kollegium, in der Schülerschaft, bei der Elternvertretung) empfiehlt sich die Moderation durch eine externe Fachkraft.

Um möglichst viele zu *Beteiligten* am Veränderungsprozess zu machen, bietet sich zu einem bestimmten Thema die **EINRICHTUNG VON GESUNDHEITZIRKELN** an. Es handelt sich dabei um ein Instrument, das im betrieblichen Gesundheitsmanagement erfolgreich eingesetzt wird. Dieses beteiligungsorientierte Vorgehen bezieht Lehrkräfte, Mitarbeiter\*innen, Schüler\*innen sowie Eltern aktiv ein, nutzt ihr Wissen zu gesundheitsrelevanten Fragen und

ihre unterschiedlichen Sichtweisen, um die Arbeits- und Lernbedingungen in der Schule selbst zu verbessern. Ziel eines Gesundheitszirkels ist es, alle Einflüsse zusammenzutragen und zu analysieren, die sich positiv oder negativ auf Gesundheit, individuelles Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit auswirken. Im Anschluss werden Lösungsvorschläge zur Beseitigung von krankmachenden Faktoren und gesundheitsfördernde Maßnahmen erarbeitet, die sich als praxistauglich erweisen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen liegt nicht in den Händen des Zirkels, sondern fällt in die Kompetenz der Steuerungsgruppe, welche die Umsetzung der Lösungen koordinieren muss.

### **Gesundheitszirkel:**

- Die Teilnehmenden arbeiten auf freiwilliger Basis aktiv an der Analyse und Lösung des Problems.
- Der Zeitraum der Treffen ist befristet.
- Eine externe Moderation ist sinnvoll.
- Vorschläge zur Beseitigung der festgestellten Belastungen und für gesundheitsfördernde Maßnahmen werden erarbeitet.
- Die Lösungsvorschläge gehen an die Steuerungsgruppe, die für deren Umsetzung zuständig ist.

Die Arbeit in Gesundheitszirkeln bedeutet, dass nicht alle Personen in einer Schule ständig im Projekt arbeiten und „im Gleichschritt gehen“ müssen, sondern sich eine Zeitlang da einbringen können, wo es ihnen wichtig ist, nämlich da, wo sie sich selbst betroffen fühlen, und zu einer Zeit, die sie selbst bestimmen. Dann können andere in einem nächsten Zirkel starten.

Nachdem ein Gesundheitszirkel zu einem bestimmten Thema gearbeitet und Lösungsideen entwickelt hat, geht es nun um die Umsetzung dieser Maßnahmen.

### **Umsetzung:**

Vieles kann oftmals in Eigenregie entwickelt und umgesetzt werden. Bei der Umsetzung einer Maßnahme empfiehlt es sich, einen **PROJEKTPLAN** zu erstellen. In einem Projektplan werden Reihenfolge der Teilprojekte, Ziele, Verantwortlichkeiten, Zeitrahmen, Finanzbedarf, Mittelbeschaffung und Evaluationsmaßnahmen aufgeführt. Dieser Plan muss immer wieder überprüft, ergänzt und möglicherweise angepasst werden.

### **TIPPS**

- Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe ist nicht „in Stein gemeißelt“ – auch später können Personengruppen dazukommen, die vorher noch nicht vertreten waren.
- Nehmen Sie sich bei der Zusammensetzung der Steuerungsgruppe am Anfang ausreichend Zeit und klären Sie die Rollen.
- Entwickeln Sie gemeinsam eine Vision von der gesundheitsförderlichen Schule und transportieren diese nach außen.
- Achten Sie bei der Bestandsaufnahme darauf, dass Ergebnisse nicht „unter den Tisch fallen“ und alle erhobenen Daten mit in die Schulentwicklung einfließen.
- Positive Veränderungen geschehen oft „nebenbei“. So werden z. B. in der Steuerungsgruppe Potenziale im Bereich Teamentwicklung für die Entstehung eines Wir-Gefühls entdeckt, die mit externer Unterstützung für eine Klimaverbesserung im Ganzen genutzt werden können.

## 2.1 AUF DEM WEG ZUR GESUNDHEITSFÖRDERLICHEN SCHULE – HANDLUNGSFELDER GESTALTEN

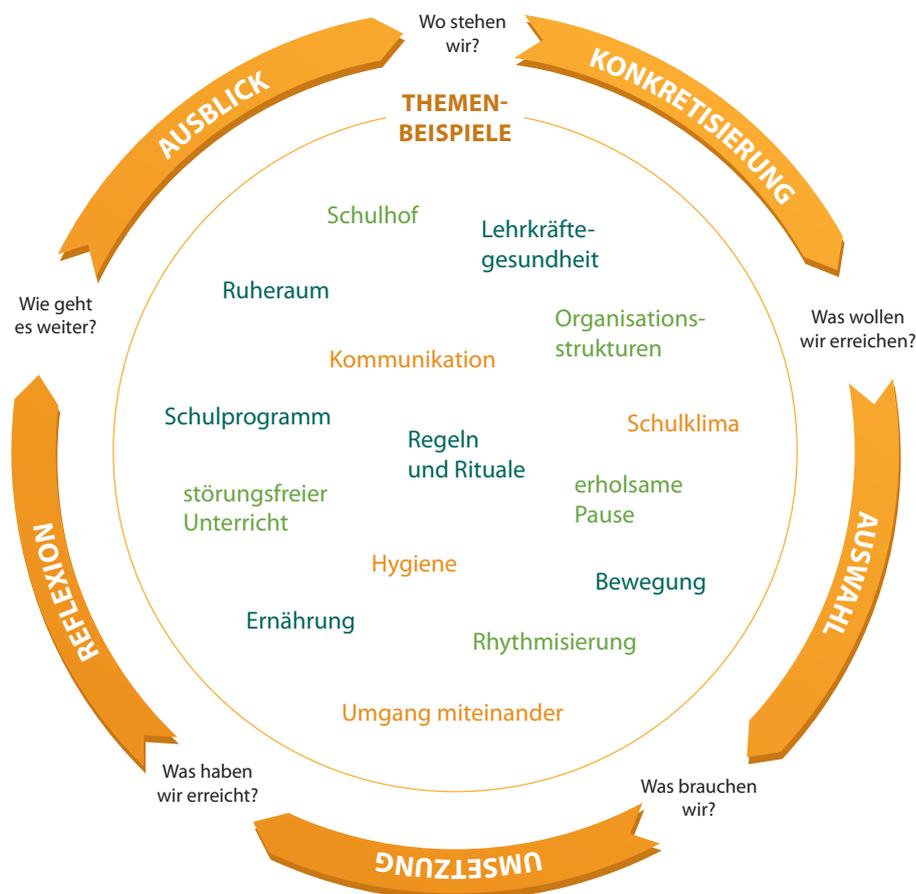
### Reflexionshilfen

- Wie nähert man sich dem Ideal einer gesundheitsförderlichen Schule an?
- Welches sind lohnende Handlungsfelder hinsichtlich einer gesundheitsförderlichen Schulkultur?
- Wie lassen sich Motivation und Nachhaltigkeit fördern und langfristig sichern?

Im Zusammenhang mit der *gesundheitsförderlichen Schule* lässt sich von *Handlungsfeldern* sprechen. Bezogen auf die Idealvorstellung einer gesundheitsförderlichen Schule stellt sich die Frage, welches die zentralen Entwicklungsaufgaben dabei sind?

**Schulisches Engagement in diesen Handlungsfeldern lohnt sich! Es resultiert daraus die gesundheitsförderliche Schule.**

Es geht darum, einzelne Handlungsfelder stärker und widerstandsfähiger zu machen. Ganz gleich, mit welchem Handlungsfeld be-



gonnen wird, jegliche Stärkung der Felder trägt dazu bei, dass die gesundheitsförderliche Schule entsteht. Alle Felder sind miteinander vernetzt. Es bestehen gegenseitige Abhängigkeiten bzw. die einzelnen Felder beeinflussen sich gegenseitig. Positive Veränderungen eines Bereiches haben immer auch positive Auswirkungen auf andere Bereiche. Insgesamt fördert dies eine gute, angenehme Atmosphäre an der Schule. Das Schulklima entwickelt sich positiv.

Für die Nachhaltigkeit ist wichtig, dass der Grundgedanke einer gesundheitsförderlichen Schule fest verankert ist. Es bedarf der klaren Zielformulierung und es muss eine tragfähige *Vision* vorhanden sein, die auf einem Konsens aufbaut. Im *Schulprogramm* sollte die *Vision* der gesundheitsförderlichen Schule fest verankert sein. Dabei sollte auf „Salutogene Formulierung“ geachtet werden.

## TIPPS

- Die *Vision* der gesundheitsförderlichen Schule immer wieder präsent machen.
- Von den Stärken aus lassen sich die Baustellen besser in den Blick nehmen.
- Erfolge gebührend feiern.

## „Machbarkeit durch Anwendung des Kohärenzprinzips erhöhen:“

### Verstehbarkeit:

Sie haben gemeinsame Vorstellungen davon, welche Aufgaben die Schule hat, wie Lernen „funktioniert“, welche wichtige Rolle die Gesundheit (Ernährung, Bewegung und Wohlbefinden) spielt

### Machbarkeit:

Sie entwickeln ihre Ressourcen durch ein gutes Wissensmanagement, Team-Lernen, persönliche Meisterschaft

### Sinnhaftigkeit:

Sie schaffen durch gemeinsame Vorstellungen verbindliche und verbindende Werte, hilfreiches unterstützendes Feedback, salutogene Strukturen“

**POSSE, NORBERT:** Präsentation 2018, S. 44, verfügbar unter: [www.bug-nrw.de/fileadmin/web/Landesprogramm/Auftaktveranstaltung\\_18-02/Gesundheit\\_Begriffsklaerungen\\_Posse.pdf](http://www.bug-nrw.de/fileadmin/web/Landesprogramm/Auftaktveranstaltung_18-02/Gesundheit_Begriffsklaerungen_Posse.pdf), online 02.09.2020

Die Stärken sollten genutzt werden. Denn *Motivation* und *Nachhaltigkeit* stellen sich nicht von allein ein. Es gibt auch kein Patentrezept. Es geht immer um Prozesse, die keinen Anfang und kein Ende haben. Von daher stellen sich an den Schulen immer wieder die Fragen:

- Wo stehen wir?
- Was wollen wir erreichen?
- Was brauchen wir?
- Was haben wir erreicht?
- Wie geht es weiter?

## 2.2 SCHRITTE ZUR NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG – ERFAHRUNGEN UND TIPPS

### Reflexionshilfen

- Wie können die Stärken gezielt genutzt werden?
- Was fangen wir mit den Stärken und den „Baustellen“ an?
- Wie schafft man Motivation und Nachhaltigkeit in Schule?

Geht es um Motivation und Nachhaltigkeit bei der gesundheitsförderlichen Schulentwicklung, geben die **fünf Schritte zur nachhaltigen Entwicklung** der guten, gesunden Schule Orientierung:



#### 1. **Einsicht/Motivation schaffen**

(Verstehbarkeit/Sinnhaftigkeit → Wollen)

#### 2. **Strukturen verändern**

= Suche nach dem passenden Muster und passender Praxis mit externer Unterstützung (Machbarkeit → Können)



3. **Die Pläne und Selbstverpflichtung** zur Veränderung und die Erfolge von Veränderung öffentlich machen

#### 4. **Sich lokal/regional vernetzen**

→ externe Unterstützung, hilfreiche Erfahrungen, freundliche „Kontrolle“



#### 5. **Die Umsetzung von einzelnen Personen lösen:**

gemeinsame Verantwortung bei getrennten Zuständigkeiten → vom „Schul-Projekt“ zur „Schul-Kultur“



---

**POSSE, NORBERT:** Präsentation 2018, S. 47, verfügbar unter: [www.bug-nrw.de/fileadmin/web/Landesprogramm/Auftaktveranstaltung\\_18-02/Gesundheit\\_Begriffsklaerungen\\_Posse.pdf](http://www.bug-nrw.de/fileadmin/web/Landesprogramm/Auftaktveranstaltung_18-02/Gesundheit_Begriffsklaerungen_Posse.pdf), online 02.09.2020

Damit eine umgesetzte Maßnahme an einer Schule Chance auf Nachhaltigkeit hat, ist bereits der erste Schritt entscheidend. Ohne Einsicht und Motivation wird die angedachte Maßnahme wenig Aussicht auf Erfolg haben. Gute Wegbereiter für das Wollen sind Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit. Es lohnt, eine „Baustelle“ aus einer Position der Stärke in Augenschein zu nehmen. Wenn beispielsweise ein Ruheraum für Lehrkräfte angedacht ist, hilft es weiter, auf einen bereits vollzogenen Prozess mit positivem Ausgang aufzubauen. Beispielsweise könnte es heißen: Bei der Arbeitsplatzgestaltung im Lehrerzimmer haben wir es auch geschafft! Warum sollte es nicht jetzt bei der Schaffung eines Ruheraumes genauso sein? Dieser stärkengeprägte Blick schafft Motivation für die Umsetzung der angedachten Maßnahme.

Während des Umsetzungsprozesses ist es ratsam, sich als gesamte Schule immer wieder zu verorten. Wichtig ist, die Erfolge von Veränderung öffentlich zu machen (siehe 3. Schritt oben). Ein weiterer Schritt zur Nachhaltigkeit lässt sich gehen, wenn sich die Schule lokal/regional vernetzt. Externe Unterstützung kann eine Gelingensbedingung für Nachhaltigkeit sein. Die Unterstützung von außen bietet Ressourcen und kann dazu beitragen, an einer Maßnahme „dran“ zu bleiben (siehe 4. Schritt oben). Am Ende des Weges steht das Lösen von einzelnen Personen, das Wegkommen von Schulprojekten hin zu einer gesunden Schulkultur.

## TIPPS

- Prüfen Sie, welche Schritte zur Nachhaltigkeit bei einer Maßnahme bereits gegangen wurden. Können noch weitere Schritte folgen?
- Wählen Sie bei den Maßnahmen die Kohärenz als Entwicklungsleitlinie (Verstehbarkeit, Machbarkeit, Sinnhaftigkeit)
- Bei der Umsetzung von Maßnahmen sollte nicht das Ziel sein, möglichst viele „Baustellen“ zur gleichen Zeit aufzumachen. Häufig ist es sinnvoll, sich ein oder zwei Teilprojekte vorzunehmen und diese so zu bearbeiten, dass sich niemand überfordert fühlt.
- Während des Umsetzungsprozesses kann es immer mal wieder zu „zähen“ Phasen kommen. Dann ist es wichtig, nicht frustriert aufzugeben, sondern möglichst schnell herauszufinden, woran es liegt. Bei der Ursachenanalyse ist es ratsam, sich externe Unterstützung zu holen.

## 2.3 BEISPIEL EINES GESUNDHEITSFÖRDERLICHEN ENTWICKLUNGSPROZESSES AN EINER SCHULE – EINE MOMENTAUFNAHME

### Reflexionshilfen

- Wie könnte eine Momentaufnahme eines gesundheitsförderlichen Entwicklungsprozesses an einer Schule aussehen?
- Wie lassen sich die parallel stattfindenden gesundheitsförderlichen Schulentwicklungsprozesse visualisieren?

#### Ausgangssituation:

Bei der beispielgebenden Schule handelt es sich um eine Oberschule, deren Kollegium aus 80 Personen besteht und an der 800 Schüler\*innen unterrichtet werden. Seit vier Jahren gibt es an der Schule eine Steuerungsgruppe für die gesundheitsförderliche Schulentwicklung. Sie setzt sich aus drei bis vier Lehrkräften, der Schulleitung und phasenweise Schüler\*innen und Eltern zusammen. Unterstützung beim Aufbau gesundheitsförderlicher Strukturen erfuhr die Schule durch ihre zweijährige Teilnahme an **GESUND LEBEN LERNEN**.

Die folgende Abbildung auf S. 25 zeigt eine Momentaufnahme des gesundheitsförderlichen Entwicklungsprozesses an der Schule. Die Maßnahme M1 ist bereits abgeschlossen, die Maßnahmen M2, M3 und M4, die an der Schule zu unterschiedlichen Zeitpunkten gestartet sind, sind noch nicht abgeschlossen.

Der Umsetzungsstand der Maßnahmen lässt sich über die jeweiligen Public Health Action Cycle PHAC1 bis PHAC4 ablesen. Zusammen stellen die PHAC den Motor der gesundheitsförderlichen Schulentwicklung dar. Das Ziel

bzw. die Vision dieses Entwicklungsprozesses stellt ein gutes, gesundes Schulklima dar.

**Zu M1:** Bei der umgesetzten Maßnahme handelt es sich um die Einrichtung eines Lehrerruheraumes im A-Gebäude der Schule. Temporär wurde ein Gesundheitszirkel (GZ) eingerichtet, der sich aus zwei Lehrkräften und dem Hausmeister zusammensetzte.

Nach Fertigstellung hat eine Evaluation in Form eines Fragebogens unter den Lehrkräften und pädagogischen Fachkräften ergeben, dass der Lehrerruheraum gut angenommen wird. Geäußert wurde der Wunsch, dass im B-Gebäude auch ein entsprechender Raum eingerichtet wird. Der Erfolg, der mit der Einrichtung des Lehrerruheraumes verbunden ist, dient bei zukünftigen Maßnahmen als Anschub-Motivation.

**Zu M2:** Bei der zweiten Maßnahme handelt es sich um das Aufstellen einer Kommunikationsbox im Lehrerzimmer. Die Maßnahme zielt darauf ab, die Kommunikation im Kollegium zu verbessern. Der Kommunikationsbox können vorgefertigte Zettel entnommen werden, die, mit dem entsprechenden Anlie-

gen ausgefüllt, den Kolleg\*innen in ihr Fach gelegt werden. Gearbeitet wird mit drei Zetelfarben – Rot signalisiert „dringend“, Gelb „bald“ und Grün „hat Zeit“. Die Maßnahme wurde ohne Einrichtung eines Gesundheitszirkels (GZ) umgesetzt. Die Kommunikationsbox wird seit zwei Wochen benutzt. Als nächs-

ter Schritt ist zum Punkt Evaluation eine Onlinebefragung im Lehrerkollegium geplant.

**Zu M3:** Als Maßnahme ist die Planung und Durchführung eines Gesundheitstages angedacht. Eine Abfrage unter den Lehrkräften und Schüler\*innen hat bereits stattgefunden mit

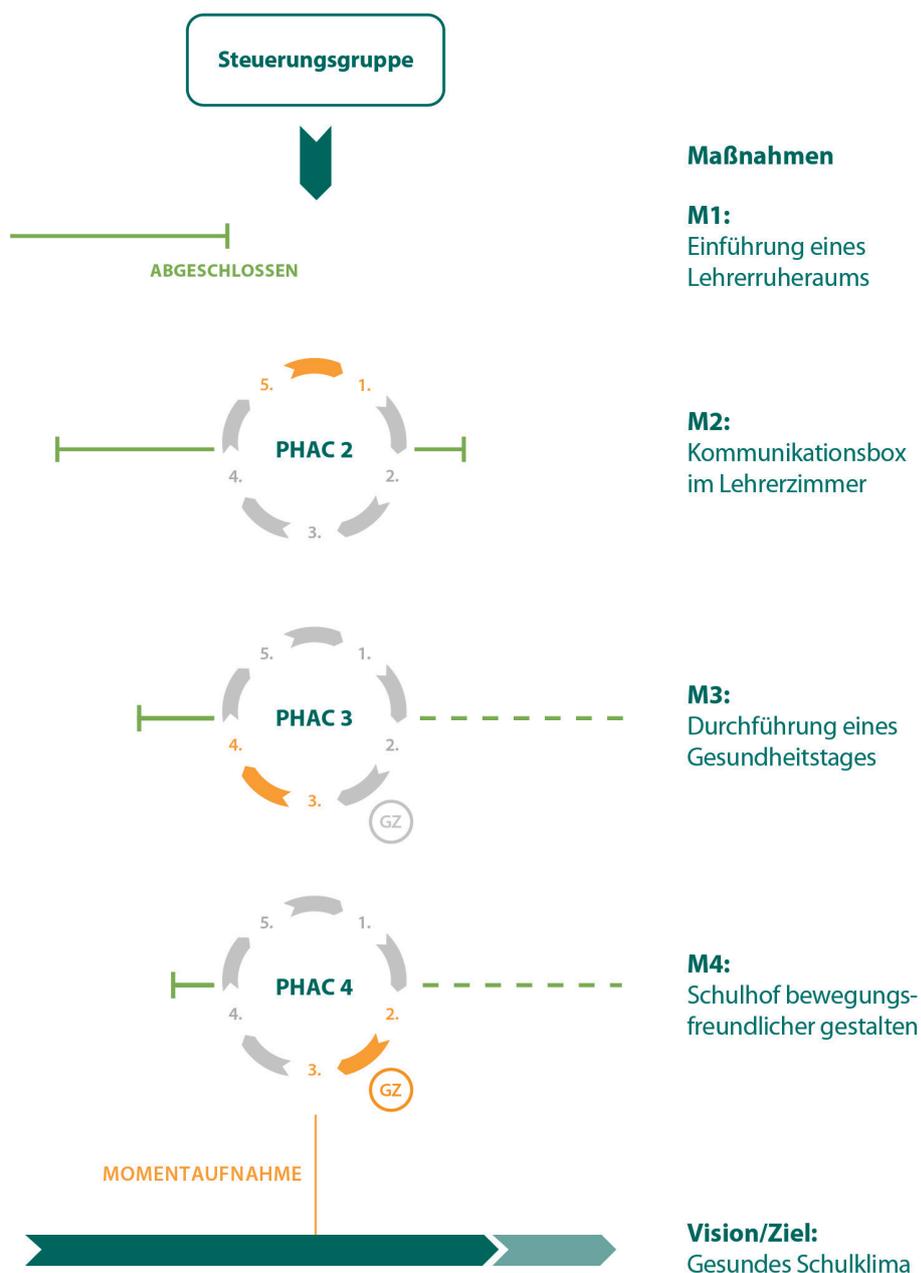


ABB. 6: Momentaufnahme eines gesundheitsförderlichen Schulentwicklungsprozesses

dem Ergebnis, dass ein Gesundheitstag am Ende des Schuljahres stattfinden soll.

Aus der Abfrage ist ein Gesundheitszirkel (GZ) hervorgegangen, der sich aus drei Lehrkräften und der didaktischen Leitung zusammensetzt. Dieser hat Ideen erarbeitet, zu welchen Inhalten der Gesundheitstag stattfinden soll. Geplant ist, dass Eltern bei der Durchführung des Gesundheitstages mit einbezogen werden. Institutionen wie Sportvereine und Krankenkassen zur Unterstützung sind bereits angefragt.

**Zu M4:** Hierbei handelt es sich um das Vorhaben, den Schulhof bewegungsfreundlicher um zu gestalten. Es hat eine Bestandsaufnahme stattgefunden. Als nächster Schritt ist die Einrichtung eines Gesundheitszirkels (GZ) geplant, an dem neben Lehrkräften und dem Hausmeister auch Schüler\*innen und der Schulträger beteiligt werden sollen.

## TIPPS

- Visualisieren Sie die Prozesse ihrer gesundheitsförderlichen Schulentwicklung in regelmäßigen Abständen und machen Sie die Momentaufnahme öffentlich (Schwarzes Brett, Internetseite der Schule, Digitales Bord, E-Mail ...).
- Bringen Sie Zielvereinbarungen, soweit möglich, in die Momentaufnahme mit ein und kommunizieren Sie diese: Bis wann sollen die einzelnen Schritte im PHAC vollzogen sein? Wer ist beteiligt? Wer ist für Was verantwortlich? Orientieren Sie sich an SMARTe Ziele.
- Nutzen Sie erhobene Momentaufnahmen zu Dokumentationszwecken.
- Kommunizieren Sie, dass die umgesetzten Maßnahmen immer Schritte in Richtung einer gesundheitsförderlichen Schule sind und darauf abzielen, ein positives Schulklima zu fördern.

### 3. GESUNDHEITSMANAGEMENT DAUERHAFT INSTALLIEREN – UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE NUTZEN

Ein zentrales Ziel bei der gesundheitsförderlichen Arbeit an den Schulen ist es, Schulen zu befähigen, künftige Veränderungen eigenständig erfolgreich gestalten zu können. *Empowerment* und Partizipation sollen die Beteiligten in Schule befähigen, ihre vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen entdecken und stärken zu können. Sie sollen ihre individuellen und gemeinschaftlichen Lebensbedingungen selbstbestimmt mitgestalten können. Hierfür sind Voraussetzungen zu schaffen. Strukturen sind aufzubauen, die es den Schulen ermöglichen, nachhaltige Gesundheitsförderung zu betreiben.

Diesen Weg der Selbstbefähigung müssen die Schulen nicht allein gehen. Sie können von außen Unterstützung bekommen. Im Folgenden ist hierfür das Programm **GESUND LEBEN LERNEN** dargestellt.



## 3.1 DAS PROGRAMM GESUND LEBEN LERNEN – UNTERSTÜTZUNGSANGEBOT NUTZEN

### Reflexionshilfen

- Was verbirgt sich hinter dem Programm GESUND LEBEN LERNEN?
- Welche Form der Unterstützung bietet GLL den teilnehmenden Schulen?
- Was muss eine Schule tun, um an GLL teilnehmen zu können?

**Das Programm GESUND LEBEN LERNEN** (GLL) startete 2003 als gemeinsames Modellprojekt der Spitzenverbände der gesetzlichen Krankenkassen und der drei Landesvereinigungen für Gesundheit in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Rheinland-Pfalz. Seit 2006 führen die Kooperationspartner\*innen in Niedersachsen das Programm auf Landesebene weiter. Insgesamt über 260 niedersächsische Schulen aus allen Schulformen haben bisher am Programm teilgenommen.

**Übergeordnetes Ziel der Intervention** ist, die Organisation Schule zu einer gesunden Lebenswelt für alle Beteiligten zu entwickeln. Das bedeutet, persönlichkeitsfördernde und motivierende Arbeits- und Lernbedingungen zu schaffen, die Gesundheit und individuelles Wohlbefinden unterstützen und stärken. Im Mittelpunkt stehen die Stärkung von vorhandenen Gesundheitsressourcen und der Abbau von Über- und Fehlbelastungen. GLL folgt dabei dem Settingansatz und verwendet Methoden, Prinzipien, Instrumente und Erfahrungen aus der Projektorganisation und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

### ZWEIJÄHRIGER PROJEKTVERLAUF



ABB. 7: Die Abbildung zeigt den zweijährigen GLL-Zyklus einer teilnehmenden Schule.

## UNTERSTÜTZUNG

### Zweijährige Begleitung durch eine GLL-

**Fachkraft:** Die LVG & AFS unterstützt und betreut die Schulen beim Aufbau eines nachhaltigen internen Gesundheitsmanagements. Dies geschieht vor allem über die im Rahmen von GLL tätigen Fachkräfte für Gesundheitsmanagement. Sie geben Hilfe beim Projektstart, unterstützen die Schulen bei der Definition und Entwicklung ihrer *Ziele* sowie der Planung ihrer Maßnahmen. Sie helfen bei der Einrichtung der Steuerungsgruppen und Gesundheitszirkel, begleiten, beraten und moderieren diese und vermitteln regionale und landesweite Unterstützungsangebote und Kooperationspartner-

schaften. An GLL teilnehmende Schulen werden zwei Jahre lang von den Fachkräften betreut, wobei nach anfänglicher engmaschiger Begleitung von den Schulen das Gesundheitsmanagement zunehmend selbst getragen werden soll.

Der zweijährige GLL-Prozess einer teilnehmenden Schule mit den Veranstaltungen und Workshops gestaltet sich wie folgt:

Für alle Schulen im Programm werden **TAGUNGEN UND WORKSHOPS** von der LVG & AFS organisiert. Zur gezielten Qualifizierung zählen Workshops für die Schulleitung, für die Steuerkreissprecher\*innen sowie für Schüler\*innen.



**Auftakt- und Richtfest:**

Beim Auftakt- und Richtfest handelt es sich um die Auftaktveranstaltung für die neu in das Programm aufgenommenen Schulen zusammen mit dem „Richtfest“ für die Schulen, die nach zwei Jahren aus der engeren Betreuung entlassen werden. Die Vertreter\*innen der Richtfest-Schulen stellen vor, wie sich ihre jeweilige Schule in der Projektlaufzeit entwickelt hat und wie sie sich die Weiterarbeit vorstellt. Auftakt- und Richtfest-Schulen kommen nach den Präsentationen in einen Austausch.

**KURZFILM** (auf der GLL-Internetseite):

[www.youtube.com/watch?v=-I10GZYA2AM](http://www.youtube.com/watch?v=-I10GZYA2AM)

**Der Schulleitungsworkshop:**

Für die neu gestarteten Schulen findet zu Beginn ihrer Teilnahme der Schulleitungsworkshop „Gesunde Schulleitung – gesunde Schulen. Zusammenhänge, Wege und Strategien“ statt. Inhaltlich geht es darum, wie die Schulleitung Prozesse an der eigenen Schule unterstützen kann, ohne dabei die eigene Gesundheit aus dem Blick zu verlieren. Neben den vielen inhaltlichen Anregungen bietet der Workshop den Schulleiter\*innen Möglichkeiten zum Austausch.

**KURZFILM:**

[www.youtube.com/watch?v=TnU0weDmvKI&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=TnU0weDmvKI&feature=youtu.be)

**Der Workshop für die Sprecher\*innen der Steuerungsgruppen:**

Im weiteren Verlauf der zweijährigen Teilnahme findet der Workshop für die Sprecher\*innen der Steuerungsgruppen der GLL-Schulen statt. Inhaltlich geht es um die Frage: „Wie steuern wir die Gesundheit an unserer Schule?“. Neben einem Impulsvortrag zu Aspekten der Gesundheitsförderung bieten sich viele Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch mit anderen Projektschulen der jeweiligen Phase.

**KURZFILM:**

[www.youtube.com/watch?v=ZLJEGisuaCE&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=ZLJEGisuaCE&feature=youtu.be)

**Der Schüler\*innen-Workshop****„Wir reden mit“:**

Zeitgleich mit dem Workshop für die Sprecher\*innen der Steuerungsgruppen findet der Schüler\*innen-Workshop „Wir reden mit!“ für die Schüler\*innen der GLL-Schulen statt. In ihrem Workshop stellen die Schüler\*innen ihre eigene Schule vor und entwickelten im Rahmen einer Klimakonferenz konkrete Verbesserungsvorschläge hinsichtlich einer gesundheitsförderlichen Schule.

**Zusatzangebot****– Der zweitägige Schulleitungsworkshop:**

Für die Schulleitungen der GLL-Schulen findet unter dem Motto „Die eigene Gesundheit festhalten – Zufriedenheit und Wohlbefinden stei-

gern“ einmal im Jahr ein zweitägiger Workshop statt. Eingebettet in die Vermittlung von effektiven Methoden, um Zufriedenheit und *Wohlbefinden* zu steigern und einen achtsamen und motivierenden Umgang mit sich und anderen zu fördern, werden theoretische Inhalte mit kurzen Klettereinheiten erfahrbar gemacht. Der Workshop findet in einer Kletterhalle mit angeschlossenem Seminarraum statt. Durch diesen Erfahrungs- und Lernraum können die Teilnehmer\*innen spürbar etwas über den eigenen Umgang mit Erholung, Grenzen und Zufriedenheit erfahren. Außerdem werden Anregungen gegeben, wie dieses Wissen genutzt werden kann, um ein gesundheitsförderndes Arbeitsklima in der eigenen Schule zu etablieren. Zur Vertiefung und Nachhaltigkeit wird teilgenommenen Schulleitungen ein Follow up-Workshop angeboten.

## ERFOLGE

### Praxisbeispiele von GLL-Schulen:

An einer Realschule wurden die Außenanlagen bewegungsfreundlich umgestaltet. Eine weitere Realschule führte einen neuen Stundenrhythmus ein. Zur Förderung der Lehrer\*innen-Gesundheit wurde an einer Kooperativen Gesamtschule ein Ruheraum eingerichtet. In einer Grundschule wurden Lärmschutzdecken eingebaut und Maßnahmen zur Lärmreduktion in Unterricht und Pausen ergriffen. An einer weiteren Grundschule wurde ein Konzept zur Gewaltprävention entwickelt und umgesetzt. Ein Gymnasium baute eine Minimensa auf und organisierte einen Schülerkiosk, ein anderes Gymnasium gründete zur

Förderung einer gesunden Ernährung die Schülerfirma „Fruchtoase“. Zum Thema Gesundes Frühstück entwickelte eine Förderschule einen Ernährungsführerschein und gestaltete eine Sitzecke. In einer Berufsbildenden Schule wurde ein Gesundheitstag organisiert und durchgeführt. Eine andere Berufsbildende Schule richtete eine jährlich erfolgende Schüler- und Lehrerbefragung ein – Ergebnisse waren z. B. der Aufbau einer Lehrerlaufgruppe oder die Neuausrichtung der Pausengestaltung.

### KURZFILM – GLL AM BEISPIEL EINER GRUNDSCHULE IN GIFHORN:

[www.youtube.com/watch?v=ID5wL-Ywmjg&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=ID5wL-Ywmjg&feature=youtu.be)



### Online-Beispielsammlung:

In den abgeschlossenen Projektdurchgängen konnten ausgezeichnete Entwicklungsprozesse in den teilnehmenden Schulen erreicht werden, so dass GLL als Motor von Schulentwicklung gelten kann. Auf der Grundlage der besonders gelungenen Beispiele aus den GLL-Schulen ist auf der Internetseite [www.gll-nds.de](http://www.gll-nds.de) eine Online-Beispielsammlung entstanden, die den Erfolg durch die Teilnahme an „**GESUND LEBEN LERNEN**“ veranschaulicht und einen Ideenpool für alle Schulen und andere Interessierte bietet.

### Zur Bewerbung:

Wenn Sie Interesse an der Teilnahme am GLL-Projekt haben, wenden Sie sich bitte an die Programmleitung oder an die Präventionsfachkraft in Ihrer Nähe (Liste unter [www.gll-nds.de](http://www.gll-nds.de)).

Mit diesen Fachkräften können Sie das weitere Bewerbungsverfahren detailliert besprechen. Dies umfasst unter anderem die Vereinbarung eines Termins für die Vorstellung des GLL-Projektes in Ihrer Schule und das Erarbeiten möglicher Ziele für den Projektdurchlauf. Für Ihre Bewerbung finden Sie unter [www.gll-nds.de](http://www.gll-nds.de) Hinweise zur Bewerbung und das Online-Bewerbungsformular.

### TIPPS

- Informationen rund um das Programm **GESUND LEBEN LERNEN** finden Sie unter [www.gll-nds.de](http://www.gll-nds.de).
- Einblicke in die Workshops sind über Kurzfilme dargestellt
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen finden sich auf der GLL-Homepage als Online-Beispielsammlung

## 3.2 DIE ZUSAMMENARBEIT IN NETZWERKEN – VONEINANDER PROFITIEREN

### Reflexionshilfen

- In welchen Regionen Niedersachsens werden GLL-Netzwerke angeboten?
- Welches Ziel wird mit den GLL-Netzwerken verfolgt?
- Für wen sind die GLL-Netzwerke gedacht?

Aus Sicht von **GESUND LEBEN LERNEN** stellt die *Netzwerkarbeit* inzwischen einen elementaren Bestandteil der Programmarbeit dar: Impulse geben, Prozesse anstoßen, Mut machen, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen, Ideen in die Schulen tragen, zum Nachdenken anregen, für Gesundheit sensibilisieren aber auch vermitteln, wie lohnend es ist, miteinander vernetzt zu sein, sich untereinander auszutauschen, sich gegenseitig unter die Arme zu greifen, nicht allein zu sein. Dies waren die Ausgangsüberlegungen bei den bisherigen Netzwerkgründungen.

### **GLL-Netzwerke in Niedersachsen:**

Es gibt regionale GLL-Netzwerke in der Region Oldenburg, Ost-Niedersachsen/ Braunschweiger Land, Südniedersachsen, in der Region Niedersachsen Mitte und in der Region Nordost-Niedersachsen. In der Regel finden in jeder Region zwei Netzwerktreffen im Jahr statt.

Die Netzwerktreffen dienen als Austauschplattform und sollen die Arbeit in den Schulen verstetigen und nachhaltig sichern. Die Teilnehmenden bekommen in einem halbjährlichen Tonus Ideen, Anregungen und Hilfe für Ihr Wirken in der Schule. Es sollen möglichst auch Schulen, die bisher noch nicht an GLL teilgenommen haben, aber an einer gesundheitsförderlichen Schulentwicklung interessiert sind, an den Netzwerken beteiligt werden. Bei der Netzwerkarbeit wird eine intensive Zusammenarbeit mit den Regionalen Landesämtern für Schulen und Bildung (RLSB) in Niedersachsen gepflegt.

Geplant ist die Gründung weiterer GLL-Netzwerke, so dass flächendeckend in ganz Niedersachsen Schulen die Möglichkeit haben, an den Netzwerktreffen teilzunehmen.

### **Welche Vorteile bestehen durch die Regionalität der GLL-Netzwerke?**

Die Entfernung zum Veranstaltungsort ist geringer und die Teilnehmenden des Netzwerkes kommen aus der Region. Der Austausch kann somit in einem im regionalen Kontext stattfinden und die Vernetzung auf einer regionalen Ebene fördern. Dadurch können regionale Besonderheiten bei der Themenwahl berücksichtigt und Bedarfe besser wahrgenommen werden. Die Netzwerkteilnehmenden bringen Ihre Fähigkeiten ein und profitieren gleichermaßen von den Fähigkeiten der anderen.

### **TIPPS**

- Informationen zu den GLL-Netzwerken finden sich im Netzwerkflyer auf der GLL-Internetseite [www.gll-nds.de](http://www.gll-nds.de)
- Falls Sie noch keinem Netzwerk angehören, dann nehmen Sie mit dem Netzwerkkoordinierenden Ihrer Region Kontakt auf – Kontaktdaten finden sich im Netzwerkflyer.

Unter gesundheitsförderlichen Aspekten ist eine Schulentwicklung dann besonders erfolgversprechend, wenn sich die Schule ihrer Stärken und Schwächen bewusst ist, ihre Ressourcen und Potenziale nutzt und im Austausch mit weiteren Schulen bereit ist, von Erfahrungen anderer zu lernen. Auf dem Weg zur gesundheitsförderlichen Schule orientiert sich die Schule an attraktiven, realisierbaren Zielen. Instrumente der Projektorganisation werden herangezogen, die dabei helfen, diese Ziele nachhaltig und systematisch zu erreichen. Die Schule geht dabei konstruktiv mit Stress um, orientiert sich mehr an den Ressourcen, statt an den Defiziten. Partizipation und Transparenz stehen als Handlungsprinzipien im Mittelpunkt ihres Wirkens.

Um eine Schulentwicklung in einem solchen „salutogenen Sinne“ stattfinden zu lassen, helfen die folgenden Sechs Aspekte für schulische Gesundheitsförderung und geben Orientierung auf dem Weg zur gesundheitsförderlichen Schule:

### 1. Salutogenetischer Ansatz

Ressourcen und Potenziale stärken. Über- und Fehlbelastungen abbauen.

### 2. Settingansatz

An der Lebenswelt ansetzen. Partizipation der Betroffenen sicherstellen. **Salutogenetischer Ansatz** – Ressourcen und Potenziale stärken. Über- und Fehlbelastungen abbauen.

### 3. Öffnung nach außen

Kooperationen aufbauen. Ressourcenmanagement fördern.

### 4. Orientierung an der Dimension der Schulentwicklung

Schule als lernendes System sehen. Organisationsentwicklung und betriebliches Gesundheitsmanagement einführen. Qualität gezielt verbessern.

### 5. Minimierung sozial bedingter Ungleichheit

Angebote auf Benachteiligte ausrichten. Unterschiede als Chancen begreifen.

### 6. Sicherung der Nachhaltigkeit

Gesundheitsförderung im Schulalltag verankern. Maßnahmen evaluieren.

# GLOSSAR

## B

### **Beteiligte** (S. 8, S. 18)

Im Rahmen der Gesundheitsförderung bezeichnet der Begriff Beteiligte im Allgemeinen Menschen, die z. B. an einem Prozess mitwirken. Somit sind sie auch Mitwirkende, Teilhabende.

### **Belastung** (S. 9)

Unter Belastung versteht man objektive, physische und psychisch, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren, wie z. B. Zeitdruck, Temperatur, Lärm oder widersprüchliche Erwartungen an Mitarbeitende.

## D

### **Dynamische Balance** (S. 8)

Wechselwirkung zwischen belastenden und schützenden Faktoren. D. h., Gesundheit muss durch die täglichen Herausforderungen und deren Bewältigung immer wieder hergestellt bzw. erhalten werden.

## E

### **Empowerment** (S. 27)

lässt sich in einer programmatischen Kurzformel als „Befähigung zu selbst bestimmtem Handeln“ bestimmen. (vgl. Witteriede, 2010, online)

## G

### **Gesundheit** (S. 9)

Gesundheit ist ein Stadium des Gleichgewichts zwischen gesundheitsbelastenden und gesundheitsfördernden Faktoren. Gesundheit

entsteht, wenn Menschen ihre Ressourcen optimal entfalten und mobilisieren können, um so inneren und äußeren Anforderungen zu begegnen. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

### **Gesundheitsfördernde Schule** (S. 20)

Eine solche Schule fördert Gesundheit und Lernen mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln und zielt darauf ab, gesundheitsfördernde Lebenswelten zu schaffen. (vgl. Witteriede, 2010, online)

### **Gesundheitsmanagement in Schule** (S. 13)

Systematische und nachhaltige Entwicklung schulischer Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, die auf die gesundheitsangemessene bzw. -gerechte Gestaltung von Lehren, Lernen und Organisation, sowie auf die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten aller in der Schule involvierten Personengruppen abhebt (vgl. Bandura & Hehlmann, 2003; Dadaczynski & Paulus, 2011). (vgl. DGUV: Information 202-098, online)

### **Ganzheitlichkeit** (S. 13)

Bei der Gesundheitsförderung in Schule bringt der Gedanke der Ganzheitlichkeit zum Ausdruck, dass alle Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Einrichtung berücksichtigt werden – Gesundheitspotenziale werden weiterentwickelt und Belastungen reduziert, ohne Bereiche innerhalb der Schule auszuschließen.

### **Gesundheitszirkel** (S. 15, S. 18)

Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements, welches partizipatorisch gestaltet ist und bei konkreten oder noch unklaren Problemlagen zum Einsatz kommt.

## **H**

### **Handlungsfelder** (S. 20)

Handlungsfelder in Schule sind mehrdimensional, indem sie schulische, gesellschaftliche und individuelle Problemstellungen miteinander verknüpfen. Änderungen eines Handlungsfeldes haben Auswirkungen auf die angrenzenden Handlungsfelder. Zwischen ihnen bestehen gegenseitige Abhängigkeiten mit Auswirkungen auf das Schulklima im Ganzen.

## **I**

### **Intervention** (S. 11)

Interventionen sind fachlich begründete, systematische und idealerweise partizipativ gestaltete Prozesse zur Veränderung von strukturellen Gegebenheiten (Verhältnisse) sowie Kompetenzen und Verhaltensweisen von Menschen (Verhalten) mit dem Ziel, Gesundheit zu fördern und Krankheiten vorzubeugen. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

## **K**

### **Kohärenzgefühl** (S. 21, S.23)

Unter dem Kohärenzgefühl (Antonovsky 1979) wird die allgemeine Grundeinstellung von Men-

schen gegenüber der Welt und ihrem Leben verstanden, die sich aus den drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit/Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit zusammensetzt. (vgl. Witteriede, 2010, online)

## **L**

### **Leitbild** (S. 13)

Das Leitbild fixiert das Selbstverständnis einer Organisation sowie ihre langfristigen Ziele, Aufgaben, Prinzipien und Verfahrensregeln. Intern dient es seinen Mitgliedern als Orientierungs- und dem Management als Handlungsrahmen, extern verdeutlicht es die zentralen Merkmale und Besonderheiten der Organisation. (vgl. Graf/ Spengler, 2008/2016)

## **M**

### **Maßnahme** (S. 8)

Von Strategien abgeleitete konkrete Aktivitäten mit festgelegten Terminen und Verantwortlichkeiten, welche der Erfüllung von vorab definierten Zielen dienen. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

### **Meilenstein** (S. 13, S. 17)

Ereignisse von besonderer Bedeutung in einem Projekt oder Programm. Einerseits teilen sie den Projekt- oder Programmverlauf in überprüfbare Etappen mit Zwischenzielen und erleichtern damit sowohl die Planung, als auch die Steuerung und Kontrolle. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

### **Motivation** (S. 21)

Motivation bezeichnet die Gesamtheit aller Motive, die zur Handlungsbereitschaft führen, und das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. (entnommen:de.wikipedia.org/wiki/Motivation, 09.04.2020, online)

## **N**

### **Netzwerk** (S. 33)

Ein Netzwerk ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Personen, Organisationen oder Einrichtungen, die sich zu einem gemeinsamen Anliegen oder Thema organisieren. Die Netzwerkteilnehmenden bringen ihre Fähigkeiten ein und profitieren gleichermaßen von den Fähigkeiten und den Erfahrungen der anderen. (vgl. www.kogeki.de, 2019, online)

### **Nachhaltigkeit** (S. 21)

Nachhaltigkeit umschreibt die längerfristige Weiterführung von Aktivitäten bzw. Beständigkeit von Wirkungen über die Dauer einer Intervention hinaus. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

## **O**

### **Ottawa-Charta** (S. 12)

Die Ottawa-Charter ist ein Konsenspapier aus dem Jahr 1986, das in die Geschichte der Gesundheitsförderung einging. Sie markiert die beginnende Abwendung von der bis zum Zeitpunkt vorherrschenden biomedizinisch ge-

prägten Prävention zur salutogenetischen Gesundheitsförderung. (vgl. WHO, 1998, S. 2; 1986)

## **P**

### **Partizipation** (S. 16)

Partizipation ist die aktive Einbeziehung von Personen und Gruppen in die Planung, Durchführung und Evaluation von Interventionen (Projekte), die ihre Lebensbedingungen und -stile betreffen. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

### **Programm** (S. 5)

Ein Programm ist ein aus einer übergeordneten Strategie abgeleitetes, zielgerichtetes, längerfristiges Vorhaben, das in der Regel aus mehreren untereinander koordinierten Projekten und zusätzlichen projektübergeordneten Maßnahmen besteht. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

### **Projekt** (S. 16)

Zeitlich befristetes strukturiertes Vorhaben, um mit klar definierten Ressourcen und geeigneten Maßnahmen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt festgelegte Ziele zu erreichen. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

### **Public Health Action Cycle (PHAC)** (S. 24)

Der PHAC bezeichnet ein zyklisches Vier-Phasen-Modell. Es wird zur strategischen Planung und Umsetzung von Gesundheitsinterventionen eingesetzt.

## R

### **Ressourcen** (S. 9)

Mittel, welche den Menschen zur Verfügung stehen, um ihr Leben zu bewältigen und ihre Ziele zu erreichen. In ressourcenorientierter Gesundheitsförderung werden darunter vorab personale, soziale und materielle Ressourcen verstanden. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

## S

### **Salutogenese** (S. 9)

Konzept von Aron Antonovsky, dass auf die Entstehung, Erhaltung und Förderung von Gesundheit fokussiert und auf das Kohärenzgefühl aufbaut.

### **Schulentwicklung** (S. 8)

Schulentwicklung ist eine auf die gesamte Schule bezogene Veränderungsstrategie, die unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen vollzogen wird und das Ziel verfolgt, sowohl der Leistungsfähigkeit der Schule als auch der Entfaltung der einzelnen Schulmitglieder zu dienen. (vgl. Lindemann, 2013)

### **Schulklima** (S. 15)

Das Schulklima umfasst die von allen an der Schule beteiligten Personengruppen dauerhaft als typisch wahrgenommenen Merkmale der Schulumwelt, wie z. B. soziale Beziehungen in der Schule oder auch Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten. (vgl. Wirtz, 2020, online)

### **Schulprogramm** (S. 21)

Im Schulprogramm legt die Schule in Grundsätzen fest, wie sie den Bildungsauftrag erfüllen will und gibt Auskunft, welches Leitbild und welche Entwicklungsziele die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten der Schule bestimmen. Weiterhin enthält es Aussagen über die Schritte zur Erreichung der angestrebten Ziele. (vgl. Niedersächsisches Kultusministerium, 2020, online)

### **Schulqualität** (S. 4)

Schulqualität ist eng mit Gesundheit und Bildung verbunden, deren wechselseitiger Zusammenhang auf der Grundannahme beruht, dass zwischen Gesundheitsförderung und Prävention einerseits und Qualitätsentwicklung andererseits Interdependenz besteht. (vgl. Hundeloh, 2012, online)

### **Settingansatz** (S. 35)

Beim Settingansatz werden Interventionen darauf ausgerichtet, die Akteure des Settings dabei zu unterstützen, ihre eigene Lebenswelt gesundheitsförderlich zu gestalten. Der Ansatz grenzt sich somit ab von rein verhaltensorientierten Interventionen in Settings. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

### **Smarte Ziele** (S. 13, S.26)

Ziele sind SMARTe Ziele, wenn sie möglichst: spezifisch, d.h. klar definiert sind; messbar, d.h. hinsichtlich der Zielerreichung überprüfbar for-

muliert sind; attraktiv, d.h. einen hinreichenden Nutzen versprechend sind; realistisch, d.h. mit den verfügbaren Ressourcen auch höchstwahrscheinlich erreichbar sind; terminiert, d.h. hinsichtlich ihrer Realisierung auf einen eindeutigen Zeitpunkt bezogen sind. (vgl. Joerges, 2009, online)

### **Steuerungsgruppe (S. 16)**

Die Steuerungsgruppe ist für die Steuerung und Koordinierung des gesamten Schulentwicklungsprozesses zuständig und unterstützt die verschiedenen projektbezogenen Arbeitsgruppen. Sie ist dabei aber kein Entscheidungsorgan, vielmehr moderiert sie den Schulentwicklungsprozess und nimmt Wünsche, Schwerpunkte und Probleme des Kollegiums auf, bereitet Vorschläge zur Abstimmung in den Gremien vor und sichert den Informationsfluss. (vgl. LISUM, 2014, online)

## **V**

### **Verhalten und Verhältnisse (S. 12)**

Menschliches Handeln (Verhalten) und Lebensbedingungen (Verhältnisse) hängen eng zusammen und beeinflussen sich wechselseitig. Die Gesundheitsförderung will Individuen, Gruppen und Organisationen dazu befähigen, sowohl ihr Verhalten, als auch ihre Lebensbedingungen so zu gestalten, dass sie der Gesundheit und Lebensqualität förderlich sind. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

### **Vision (S. 21)**

Eine Vision umfasst Vorstellungen über erwünschte Zustände und beschreibt den idealen Sollzustand in einer längerfristigen Perspektive, also über die Dauer eines Projekts oder Programms hinaus. Eine gute Vision ist einfach und klar, sie motiviert die Beteiligten, trotz unterschiedlicher Interessen gemeinsam auf dasselbe Fernziel hin zu arbeiten und einen Beitrag dazu zu leisten. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

## **W**

### **Wohlbefinden (S. 10, S. 31, S. 37)**

Für die WHO wird Wohlbefinden beim Einzelnen zur Fähigkeit, eigene persönliche, soziale und ökonomischen Ziele umzusetzen. Dadurch können kritische Lebensereignisse bewältigt, ein gemeinschaftlich angelegter Lebensweg beschritten und die dafür notwendigen Lebensverhältnisse gepflegt werden. (vgl. Röhrle, 2018, online)

## **Z**

### **Ziel (S. 6)**

Erwünschter Zustand eines bestimmten Systems (Zielsystem), der bis zu einem festgelegten Zeitpunkt erreicht werden soll. (vgl. quint-essenz, 2020, online)

---

## COPYRIGHT-HINWEIS

**Antonovsky, Aaron:** Health, stress, and coping, London: Jossey-Bass, 1979.

**DGUV:** Information 202-098 – Impulse für die Förderung der Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern, Abschnitt 6.2, verfügbar unter: [www.arbeitssicherheit.de/schriften/dokument/0%3A8087736%2C39.html](http://www.arbeitssicherheit.de/schriften/dokument/0%3A8087736%2C39.html), online 20.08.2020.

**Graf, Pedro/Spengler, Maria:** Leitbild- und Konzeptentwicklung. 6. überarbeitete Auflage, Walhalla Fachverlag, Berlin, ISDN 978-3-8029-4418-5, 2016, 184 Seiten.

**Joerges, Richard (2009):** Erfolgreichere Projekte durch SMARTe Ziele. Verfügbar unter: [macpm.net/de/projektmanagement/erfolgreichere-projekte-durch-smarte-ziele](http://macpm.net/de/projektmanagement/erfolgreichere-projekte-durch-smarte-ziele), online 21.08.2020.

**Hundeloh, Heinz:** Das Konzept "Gute gesunde Schule". In: DGUV – pluspunkt. Ausgabe 4, November 2012, S. 6-9, verfügbar unter: [www.dguv-lug.de/fileadmin/user\\_upload\\_dguvlug/DguvPlusPunkt/Verschiedenes/2012\\_04/pp412\\_K6\\_DS.pdf](http://www.dguv-lug.de/fileadmin/user_upload_dguvlug/DguvPlusPunkt/Verschiedenes/2012_04/pp412_K6_DS.pdf), online 24.07.2020.

**Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) (Hrsg.):** Steuerhandbuch GUTE GESUNDE SCHULE. April 2014, S. 14, verfügbar unter: [bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/themen/Gesundheitsfoerderung/Lehrkraeftegesund-heit/2\\_LeGu\\_Tagung\\_2014/Steuerhandbuch\\_Gesunde\\_Schule.pdf](http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/themen/Gesundheitsfoerderung/Lehrkraeftegesund-heit/2_LeGu_Tagung_2014/Steuerhandbuch_Gesunde_Schule.pdf), online 28.08.2020.

**Lindemann, Holger:** Wie Schulentwicklung gelingt. Einschätzung von Lehrern und pädagogischen Mitarbeitern zu Gelingensbedingungen von Schulentwicklung an ihrer Schule. Beltz Juventa Verlag, Weinheim Basel, ISDN 978-3-7799-2838-6, 2013, 226 Seiten.

**Niedersächsisches Kultusministerium (Internetseite):** Qualitätsmerkmal 4.1: Schulprogramm. Verfügbar unter: [www.mk.niedersachsen.de/startseite/schule/schulqualitaet/orientierungsrahmen\\_schulqualitaet\\_in\\_niedersachsen/ziele\\_und\\_strategien\\_der\\_schulentwicklung/schulprogramm/schulprogramm-129099.html](http://www.mk.niedersachsen.de/startseite/schule/schulqualitaet/orientierungsrahmen_schulqualitaet_in_niedersachsen/ziele_und_strategien_der_schulentwicklung/schulprogramm/schulprogramm-129099.html), online 24.07.2020.

**QUINT-ESSENZ. Gesundheitsförderung Schweiz. Glossar:** Letzte Änderung: Donnerstag, 25.06.2020, 19:28 Uhr, [www.quint-essenz.ch/de/concepts](http://www.quint-essenz.ch/de/concepts), online 24.07.2020.

**Röhrle, Bernd:** Wohlbefinden / Well-Being. In: Alphabetisches Verzeichnis der BZgA. Letzte Aktualisierung am 22.03.2018, verfügbar unter: [www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/wohlbefinden-well-being/](http://www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/wohlbefinden-well-being/), online 24.07.2020.

**WHO (1986).** Ottawa Charter for Health Promotion. First International Conference on Health Promotion. Ottawa, 21.11.1986.WHO – Regionalbüro Europa Kopenhagen (1998).

**Gesundheit 21:** Eine Einführung zum Rahmenkonzept "Gesundheit für alle" für die europäische Region der WHO. Europäische Schriftenreihe „Gesundheit für alle“ Nr. 5, 1998, verfügbar unter: [www.euro.who.int/document/EHFA5-G.pdf](http://www.euro.who.int/document/EHFA5-G.pdf), online 28.08.2020.

**Wirtz, Markus Antonius (Hrsg.):** Dorsch – Lexikon der Psychologie. 19. überarbeitete Auflage, ISBN: 978-3-4568-5914-9, 2020, 2032 Seiten, verfügbar unter: [dorsch.hogrefe.com/stichwort/schulklima](http://dorsch.hogrefe.com/stichwort/schulklima), online 31.08.2020.

**Witteriede, Heinz:** Glossar zum Themenfeld, Gesundheit – Bildung – Entwicklung, hrsg. von »die initiative Gesundheit – Bildung – Entwicklung – in Niedersachsen«, © 2010, Alle Rechte vorbehalten, [www.dieinitiative.de/glossar/](http://www.dieinitiative.de/glossar/).

## LINKS

### Referenzrahmen schulischer Gesundheitsförderung.

Gesundheitsqualität im Kontext der Schulqualität. Handreichung mit Indikatorenlisten und Toolbox:



[www.bzga.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/themenschwerpunkte/schule/referenzrahmen\\_april\\_08--f0880f33590587cccd9388a-8d44e663b.pdf](http://www.bzga.de/fileadmin/user_upload/PDF/themenschwerpunkte/schule/referenzrahmen_april_08--f0880f33590587cccd9388a-8d44e663b.pdf)

### Handbuch Lehrergesundheit. Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen:



[www.handbuch-lehrergesundheit.de/downloads/Handbuch-Lehrergesundheit.pdf](http://www.handbuch-lehrergesundheit.de/downloads/Handbuch-Lehrergesundheit.pdf)

### Fachkonzept „Mit Gesundheit gute Schulen entwickeln“:



[www.publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2602](http://www.publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2602)

### Schulentwicklung: Steuerhandbuch GUTE GESUNDE SCHULE:



[www.bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/themen/Gesundheitsfoerderung/Lehrkraeftegesundheit/2\\_LeGu\\_Tagung\\_2014/Steuerhandbuch\\_Gesunde\\_Schule.pdf](http://www.bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/themen/Gesundheitsfoerderung/Lehrkraeftegesundheit/2_LeGu_Tagung_2014/Steuerhandbuch_Gesunde_Schule.pdf)

### Arbeitsfelder: Gute gesunde Schule:



[www.bug-nrw.de/arbeitsfelder/gute-gesunde-schule/](http://www.bug-nrw.de/arbeitsfelder/gute-gesunde-schule/)

### GrundGesund: Was ist gute gesunde Schule?



[www.grundgesund.bzga.de/gesundheit-in-der-schule/was-ist-gute-gesunde-schule/](http://www.grundgesund.bzga.de/gesundheit-in-der-schule/was-ist-gute-gesunde-schule/)

### Gesundheitsförderung und Prävention im Setting Schule:

Chancen durch das neue Präventionsgesetz:



[www.researchgate.net/publication/308945661\\_Gesundheitsforderung\\_und\\_Pravention\\_im\\_Setting\\_Schule\\_Chancen\\_durch\\_das\\_neue\\_Praventionsgesetz](http://www.researchgate.net/publication/308945661_Gesundheitsforderung_und_Pravention_im_Setting_Schule_Chancen_durch_das_neue_Praventionsgesetz)

## Alphabetisches Verzeichnis:

Leitbegriffe der BZgA - Gesundheitsförderung und Schule:



[www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheitsfoerderung-und-schule/](http://www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheitsfoerderung-und-schule/)

## Empfehlung zur Gesundheitsförderung und Prävention in der Schule

(Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.11.2012)



[www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2012/2012\\_11\\_15-Gesundheitsempfehlung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2012/2012_11_15-Gesundheitsempfehlung.pdf)

**Schulklima Instrumente.** Gesundheitsförderung für Schulen. Materialsammlung Gesundheitsförderung für Schulen. © Titus Bürgisser



[www.schulklima-instrumente.com/](http://www.schulklima-instrumente.com/)

## Allianz Betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule (BGF):

Gesundheit stärkt Bildung:



[www.schulnetz21.ch/sites/default/files/docs/de/themen/argumentarium\\_2018\\_allianz\\_bgf.pdf](http://www.schulnetz21.ch/sites/default/files/docs/de/themen/argumentarium_2018_allianz_bgf.pdf)

## Empfehlungen zur Förderung der Lehrpersonengesundheit.

Handlungsfelder für Behörden, Schulleitende und Lehrpersonen (RADIX):



[www.radix.ch/files/7WNUO81/handlungsempfehlungen\\_de\\_web.pdf](http://www.radix.ch/files/7WNUO81/handlungsempfehlungen_de_web.pdf)



**Brägger, Gerold/Israel, Georg/Posse, Norbert:** Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. h.e.p. verlag ag, Bern, ISBN 978-3-03905-347-6, 557 S., 2008.

**Brägger, Gerold/Posse, Norbert:** Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 1: Schritte zur guten Schule. h.e.p. verlag ag, Bern, ISBN 978-3-03905-348-3, 267 S., 2007.

**Brägger, Gerold/Posse, Norbert:** Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche und Umsetzungsideen. h.e.p. verlag ag, Bern, ISBN 978-3-03905-348-3, 452 S., 2007.

**Bürgisser, Titus/Wicki, Werner (Hrsg.):** Praxishandbuch Gesunde Schule. Gesundheitsförderung verstehen, planen und umsetzen. Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien, ISBN 978-3-258-07236-4, 2008, verfügbar unter: [www.schulklima-instrumente.com/app/download/8564921714/Praxishandbuch+Gesunde+Schule\\_Wicki-B%C3%BCrgisser\\_2008.pdf?t=1540411431](http://www.schulklima-instrumente.com/app/download/8564921714/Praxishandbuch+Gesunde+Schule_Wicki-B%C3%BCrgisser_2008.pdf?t=1540411431), online 31.08.2020.



**Gerick, Julia/Gieske, Mario/Harazd, Bea:** Gesundheitsförderliches Leitungshandeln in der Schule. Hinweise für eine gute gesunde Schule. Prävention in NRW | 41, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, 46 S., 2010, verfügbar unter: [www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention\\_in\\_nrw/praevention\\_nrw\\_41.pdf](http://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/praevention_nrw_41.pdf), online 03.09.2020.



**Gieske, Mario/Harazd, Bea/Rolff, Hans-Günter:** Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrer- und Schülersundheit als neue Aufgabe der Schulleitung. Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln, ISBN 978-3-472-07653-7, 169 S., 2009.

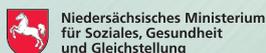
**Schneider, Stefan:** Salutogene Führung. Die Kunst der gesunden Schulleitung. Carl Link Verlag Köln, ISBN 978-3-556-06454-2, 216 S., 2014.

**Sengpiel, Jutta/Smolka, Dieter (Hrsg.):** Das große Handbuch Schulkultur, Carl Link Verlag Köln, ISBN 978-3-556-07335-3, 860 S., 2018.

## KOOPERATIONSPARTNER

Um das *Wohlbefinden* aller Beteiligten in Schule fördern zu können, braucht es tragfähige Strukturen. Diese Tragfähigkeit wird beim Programm **GESUND LEBEN LERNEN** durch seine Kooperationspartner geschaffen. Neben der LVG & AFS, von wo aus das Programm GLL koordiniert und gesteuert wird, zählen dazu auf institutioneller Seite das Kultusministerium zusammen mit den Regionalen Landesämtern für Schule und Bildung und auch das Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung.

Darüber hinaus sind sieben Krankenkassen an dem Programm beteiligt, die AOK Niedersachsen, die BKK Landesverband Mitte, die IKK classic, die BKK Mobil Oil, die Techniker Krankenkasse, die Handelskrankenkasse und die Sozialversicherung für Landwirtschaft Forsten und Gartenbau. Zudem sind auch der GUV (Gemeinde-Unfall-Verband), sowie der Niedersächsische Turnerbund und der Landesverband Niedersachsen der Ärztinnen und Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes e. V., beteiligt. Die Kooperationspartner bringen sich in vielfältiger Weise in das Programm ein.



## Redaktion

Jan Kreie  
Angelika Maasberg

## Herausgeberin

Landesvereinigung für Gesundheit und  
Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V.  
Fenskeweg 2  
30165 Hannover  
[www.gesundheit-nds.de](http://www.gesundheit-nds.de)

## Gestaltung

Landesvereinigung für Gesundheit und  
Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V.

## Erscheinungsjahr

2022



[www.gll-nds.de](http://www.gll-nds.de)

EINE DIGITALE VERSION DES HANDLUNGSLEITFADENS  
FINDEN SIE AUF UNSERER HOMEPAGE [www.gll-nds.de](http://www.gll-nds.de)

ODER ÜBER

